Juillet
2005

NUMÉRO 9

Les BDS (Business Development Services)

L'actualité des services aux entreprises

➤ L'appui à la commercialisation en milieu rural



MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES - DGCID

Bonjour,

Pour le neuvième numéro de la revue BDS, nous avons choisi de nous intéresser au monde rural et plus particulièrement aux SAE qui permettent aux petites entreprises rurales d'accéder aux marchés.

En effet, face à des filières de commercialisation complexes, il est primordial pour les petits producteurs ruraux d'être sensibilisés à des problématiques auxquelles ils ne sont pas préparés. Trouver des débouchés à ces produits, répondre à l'attente des consommateurs, éviter la dépendance face aux grossistes ou encore améliorer la qualité des produits sont des problèmes qui se posent aux petits producteurs.

Fournir des services de qualité et s'adapter à leurs besoins pour trouver des débouchés à leurs produits sont les enjeux des fournisseurs de services aux petites entreprises agricoles.

Les différents textes nous décriront comment développer et adapter des services d'appui à la commercialisation des produits agricoles.

Nous ferons un aparté à la problématique d'appui à la commercialisation des producteurs ruraux pour décrire les approches des bailleurs concernant la réforme de l'environnement des petites entreprises.

Bonne lecture,

Sandra Barlet et Antoine Pallud

Photo de couverture de Isidore Lebon Rambao.
Camion de grossiste sur un marché (Madagascar).

Sommaire

Mode d'emploi

« L'actualité des services aux entreprises » est un produit d'information de la Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID)[1] à destination des opérateurs, des praticiens et des partenaires au développement. Les précédentes parutions sont consultables et téléchargeables sur le site internet du ministère français des Affaires étrangères : www.france.diplomatie.fr/solidarite/economie/bds/.

La formule s'articule autour de 4 parties, identifiables par des couleurs et une thématique spécifiques.

- **Idées, concepts et politiques (couleur bleu-vert)**

Des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs et les problématiques du moment.

- **Études de cas (couleur orange)**

Description et analyse de démarches et de programmes nouveaux, différents ou originaux mis en œuvre dans une large variété de contextes.

- **Outils d'action (couleur bordeaux)**

L'ensemble des phases de la vie d'un programme : de l'identification au retrait, en passant par la conception, la mise en œuvre, l'évaluation.

- **Informations utiles (couleur violet)**

Actualité, bibliographie additionnelle, présentation d'un site internet, d'un ouvrage récent, ou de toute autre information complémentaire sur le thème ou plus généralement pertinente sur les services d'appui aux entreprises.

Chaque parution rassemble une série de « fiches » qui correspondent chacune à une synthèse en français d'un texte initialement publié en anglais.

Ceci répond à une attente mainte fois exprimée, à savoir faciliter l'accès d'un public francophone aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations.

---

[1] La DGCID a confié au GRET la tâche de réaliser sur une base trimestrielle une synthèse en français de textes et d'analyses consacrées à l'appui aux entreprises. Ce numéro a mobilisé Sandra Barlet (coordination) et Hélène Gay (PAO).

Vos attentes, commentaires et réactions

Ce travail vous est destiné, à vous de le valider ou de le faire évoluer. Merci de nous faire connaître vos avis, remarques et suggestions en répondant au questionnaire de satisfaction joint à ce numéro. Vous pouvez aussi nous écrire à l'adresse suivante : bds.mae@gret.org.

Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture

➤ **Vulgarisation agricole :** Ce terme recouvre une partie du champ d'application du terme anglophone « Agricultural Extension Services ». En effet, celui-ci regroupe l'ensemble des services que l'on peut fournir à une petite entreprise rurale. La vulgarisation agricole consiste à faciliter les interactions et à développer les synergies au sein d'un système global d'information auquel participe la recherche agricole, l'enseignement agricole et un vaste ensemble d'opérateurs économiques porteurs d'informations. Une action de vulgarisation agricole facilite :

- les échanges directs entre producteurs comme méthode de diagnostic des problèmes, de valorisation des savoir-faire existants, d'échanges d'expériences, de diffusion d'améliorations validées, mais aussi de formulations de projets communs ;
- les relations entre les producteurs et les prestataires de services (y compris les services publics de vulgarisation).

➤ **Coûts de transaction :** Selon O. E. Williamson (1985), les coûts de transaction ont deux origines. Ex-ante, ils sont constitués des coûts de recherche et de négociation d'un contrat avec un partenaire économique. Ex-post, ils correspondent aux coûts de contrôle du bon déroulement du contrat, aux pertes dues à un contrat initial mal adapté à la situation réelle et aux coûts de sa renégociation éventuelle, enfin aux coûts d'opportunité que représente l'immobilisation des actifs économiques destinés à garantir le respect des clauses du contrat. Les agents économiques arbitrent entre les coûts de production et de transaction propres aux différents arrangements contractuels possibles (relation purement marchande, intégration dans une organisation fondée sur des principes hiérarchiques, formes intermédiaires, etc.).

➤ **Environnement d'affaires :** Ce terme correspond à la traduction de l'expression « Business environment ». Il intègre l'ensemble des éléments externes à une entreprise :

- politiques et stratégies macro-économiques (pour promouvoir la concurrence, la privatisation des entreprises publiques et la libéralisation des marchés domestiques).
- gouvernance et réglementation (qualité des lois et des règlements et leur adaptation aux besoins : lois sur l'emploi, sur les brevets, les contrats, la propriété, etc.) ;
- cadre et capacité organisationnelle (matrice nationale des organisations économiques, sociales et culturelles qui affectent la promotion, la représentation et la coordination des petites entreprises et leur capacité à s'acquitter des fonctions qu'on attend d'elles) ;
- accès aux infrastructures et aux services financiers ainsi que leur coût ;
- conditions et services sociaux (systèmes de santé, d'éducation de base, de formation professionnelle et aussi systèmes de sécurité sociale, publics ou privés effectifs) ;
- influences culturelles et attitude vis-à-vis de l'entreprise ;
- services d'appui.

Changements institutionnels et organisationnels

dans les systèmes agroalimentaires des pays en développement et en transition : des opportunités pour les petits exploitants

Institutional and organisational change in agri-food systems in developing and transitional countries: identifying opportunities for smallholders,
Dave Boselie (Agro Fair & Development Foundation),
Petra van der Kop (Kit Royal Tropical Institute),
octobre 2004

Ce texte est le second document de travail du projet collaboratif de recherche Regoverning Markets (http://www.regoverningmarkets.org). Regoverning Markets analyse la concentration croissante de la transformation et de la vente au sein des systèmes agroalimentaires ainsi que les impacts que cela a sur les modes de vie ruraux et les communautés dans 18 pays de cinq grandes régions : l'Europe centrale et orientale, l'Amérique centrale et du Sud, l'Afrique du Sud et de l'Est, l'Asie du Sud-est et de l'Est.

Ce papier examine quatre cas d'articulation de petits ou moyens producteurs du Sud ou aux Pays-Bas avec des marchés relativement sophistiqués : une chaîne de supermarchés de Thaïlande cherche à s'assurer un approvisionnement régulier de fruits et légumes frais de qualité ; une entreprise mixte vietnamienne de production de sucre organise des petits producteurs pour la fournir en matière première ; un exportateur d'ananas ghanéen aide les producteurs à s'organiser pour fournir des produits de qualité ; des petits producteurs néerlandais quittent le système traditionnel des ventes aux enchères coopératives qui ne convient pas à leurs efforts de diversification pour refonder un système plus moderne de connexion aux marchés.

Le document cherche à comprendre les stratégies que peuvent adopter les petits producteurs et entrepreneurs pour s'adapter positivement, voire se préparer, aux grands changements en marche et à venir dans les chaînes agroalimentaires de distribution.

Les grandes contraintes qui sous-tendent ces changements sont les suivantes :

- introduction et sophistication des standards de qualité et de sécurité sanitaire en matière de consommation (pour les consommateurs) et d'usage des produits phytosanitaires (pour les producteurs) ;
- un accroissement des exigences des consommateurs urbains des pays en développement et en transition pour des produits de qualité et de bonne présentation ;
- l'exigence de réaliser des économies d'échelle pour pouvoir présenter des produits en quantité suffisante et de manière régulière aux grossistes ;
- cette exigence entraîne pour les petits producteurs la nécessité de s'organiser en associations ou coopératives bien coordonnées pour améliorer leur avantage comparatif qui est celui de la production intensive mais à trop petite échelle pour le marché.

Les impacts de quelques-uns de ces changements institutionnels et/ou organisationnels sont illustrés dans les études de cas qui suivent.

PRÉSENTATION DES CAS

CAS n° 1. Chaîne de supermarchés TOPS en Thaïlande[1]

Ce cas montre comment une importante chaîne internationale de supermarchés

[1] Voir aussi « Regoverning Markets » – assurer la participation des petits producteurs dans les systèmes régionaux et nationaux de l'agroalimentaire en Thaïlande.

Accédez au texte original : http://www.regoverningmarkets.org/docs/Global_issue2_4oct.pdf

a développé un réseau de fournisseurs privilégiés de fruits et légumes frais de qualité et une unité centrale de conditionnement. Bien que ce programme n'ait pas été exclusivement destiné aux petits agriculteurs, ceux-ci ont pu s'organiser en associations informelles pour participer à ces réseaux.

Le marché des fruits et légumes frais s'est considérablement développé ces dernières années, notamment dans les zones urbaines où les supermarchés réalisent 50 % des ventes. TOPS, joint venture entre Royal Ahold et Thai Central Retail Corporation (CRC), compte 30 supermarchés à Bangkok et Chiang Mai. TOPS a été créé en 1996 et a bâti sa réputation sur la vente aux consommateurs de produits frais. Ses lignes d'approvisionnement, avec 250 fournisseurs vendant directement à 35 magasins, coû-taient trop cher en manutention, pertes post-récoltes et services de mauvaise qualité. TOPS s'est associé avec le secteur public pour un projet d'animation de la chaîne de produits périssables avec les quatre objectifs suivants : 1) assurer la qualité et la protection sanitaire par l'introduction de bonnes pratiques agricoles et de relations privilégiées avec des producteurs sélectionnés ; 2) un programme de certification ; 3) une réduction des pertes et des temps de transport ; 4) la formation et la sensibilisation des personnels des supermarchés et des profession- nels de l'agroalimentaire.

Comme aucun des fournisseurs n'était à même de réaliser les fonctions de tri, lavage et conditionnement, TOPS a créé un centre de conditionnement dans une zone proche de celles de production. Parallèlement, avec l'aide du département d'agriculture, une action de vulgarisation à des méthodes agricoles adéquates pour une production de qualité a été lancée avec l'objectif d'amener les producteurs à se conformer à une norme de certification, mise au point avec ce même département (2001).

Quelle ouverture pour les petits producteurs ? La procédure de « contrats de livraison » introduite par TOPS est accessible à des petits producteurs pour autant que ceux-ci soient organisés pour fournir les quantités substantielles requises. Plusieurs d'entre eux ont saisi l'occasion pour se regrouper en associations informelles capables de répondre aux exigences de ces contrats.

Le programme a permis à TOPS de réduire le nombre de fournisseurs de 250 à 60 producteurs, dont 20 associations stables de petits producteurs. Par ailleurs, le modèle fait école car d'autres associations se créent pour fournir d'autres chaînes de supermarchés et certains petits producteurs associés ont été mis en contact avec Royald Ahold pour exporter des produits particuliers.

La prochaine étape consistera à transférer aux producteurs eux-mêmes des fonctions qui apportent de la valeur ajoutée aux produits agricoles, telles que par exemple le conditionnement, par des appuis divers à l'investissements et en formation.

Cette nouvelle articulation entre détaillants et producteurs est plus économique, performante et avantageuse pour les deux parties que la méthode traditionnelle de transaction avec un plus grand nombre d'intermédiaires. Il faut observer que lorsque Royal Ahold s'est retiré de la « joint venture », les directeurs de supermarchés plus traditionnels de CRC ont tendance à revenir à la relation personnalisée avec des intermédiaires privilégiés.

Ce cas illustre plusieurs aspects :

1) La globalisation et la consolidation des chaînes de supermarchés entraînent des contraintes nouvelles pour les producteurs.
2) Il existe des opportunités pour les petits producteurs d'accéder à des contrats de fournisseur privilégié stables pour autant qu'ils arrivent à s'organiser en associations performantes et à se spécialiser dans des « niches » (comme la production biologique).
3) Bien que les méthodes modernes de relations commerciales directes entre détaillants et producteurs soient en voie de se pérenniser, de vieilles habitudes persistent et résistent.

CAS n° 2.

VTN/The Greenery, Pays-Bas

Ce cas se réfère au secteur fruits et légumes des Pays-Bas. Traditionnellement (depuis plus de 100 ans), les marchés d'échanges de produits frais périssables se font au travers de ventes aux enchères contrôlées par des coopératives de producteurs.

Au cours des années 90, les plus importants et les plus innovateurs des producteurs ne s'estiment pas bien servis dans ce système qui n'est pas favorable aux produits les moins standards et nuit à leurs efforts de diversification. De plus, les gros producteurs estiment que les frais des enchères (au pourcentage) équivalent à un subside de leur part aux plus petits producteurs car ils ne bénéficient pas de ristourne liée à des grandes quantités, moins chères à manipuler.

➤ La vente des produits « spéciaux » demande un effort de marketing que les « ventes aux enchères » ne favorisent pas.

➤ Les ventes aux enchères ne différencient pas assez les produits spéciaux des produits de masse qu'elles sont aptes à traiter correctement.

➤ L'obligation de passer par leur coopérative pour vendre (aux enchères) empêche les producteurs avancés de trouver des débouchés alternatifs.

On assiste alors à un mouvement de défection de ces producteurs qui se mettent à traiter directement avec des grossistes ou des chaînes de distribution.

La phase suivante est que ces producteurs « dissidents » tendent à s'associer en groupements pour avoir une meilleure capacité de négociation avec les grossistes ou les chaînes de distribution. Ils forment une coopérative de commercialisation (VTN/ The Greenery) qui traite directement avec les acheteurs. Elle prend peu à peu une place importante sur le marché (plus de 1 500 M EURO de chiffre d'affaires en 2001).

Parallèlement, les marchés coopératifs d'enchères déclinent car on s'aperçoit qu'ils ne sont dorénavant plus le mécanisme privilégié de formation des prix par rapport aux capacités de négociation de contrats des nouvelles formes coopératives de commercialisation. De nombreuses coopératives d'enchères fusionnent pour créer de nouvelles formes associatives sur le modèle des coopératives de commercialisation.

Ce cas est intéressant dans la mesure où il montre une évolution de l'émiettement d'un système coopératif vers des initiatives individuelles de producteurs puis une reconstruction d'un nouveau type .../...

de système coopératif plus performant et moderne. Ce mouvement de balancier s'est fait dans un apparent recul initial suivi d'une refondation rapide plutôt que par une longue réforme consensuelle de l'ancien système.

CAS nº 3.
Blue Skies, exportateur de fruits frais pré-conditionnés, au Ghana

L'exportation de l'ananas du Ghana est dans les mains de 60 exportateurs enregistrés dont 9 contrôlent 72 % de ce marché. 45 % des produits exportés proviennent de petits exploitants (superficies de moins de 4 hectares) et 55 % de fermes commerciales d'environ 120 hectares. Il y avait en 2003 deux unités de transformation pour une production hebdomadaire de 100 tonnes, dont Blue Skies avec 60 tonnes et trois unités de production de jus de fruits.

Environ 30% des producteurs qui approvisionnent Blue Skies sont des petits exploitants (une trentaine).

Étant donné la destination des produits conditionnés par Blue Skies, cette entreprise doit se conformer aux normes Eurepgap qui l'enregistrent en tant que PMO (Produce Marketing Organisation). Elle conduit alors un programme de vulgarisation de bonnes pratiques agricoles (y compris protection de l'environnement et responsabilité sociale) auprès de ses sources d'approvisionnement. Dix-huit d'entre les petits producteurs ont déjà obtenu un certificat de PMO/Eurepgap (au coût de 82 000 US$, par Blue Skies).

Au-delà de ce travail d'intégration des petits producteurs au marché, Blue Skies a voulu connaître l'impact sur les petits producteurs de ce code exigeant de pratique : leur apporte-t-il des bénéfices ou ses exigences sont-elles trop coûteuses pour eux ?

Ce qui suit est un résumé des conclusions de l'étude que Blue Skies a lancée :

➤ les petits agriculteurs travaillent souvent comme sous-traitants, organisés en association, des gros producteurs. Ils ne bénéficient pas d'assistance technique et ont tendance à utiliser trop d'intrants, à grands frais et risques sanitaires. Le programme de vulgarisation est considéré comme essentiel pour ce public ;

➤ le travail de mise aux normes s'accompagne d'efforts d'éducation et d'alphabétisation pour des producteurs qui apprennent à gérer leur exploitation en tant que petite entreprise. La mise aux normes Eurepgap implique des investissements en capacité de stockage et poste de conditionnement et de pouvoir accéder au crédit ;

➤ parmi les autres facteurs limitant l'accès des petits producteurs aux marchés internationaux, il faut encore signaler l'accès aux services de pré-refroidissement, transport et stockage réfrigérés.

Les premières conclusions de l'étude démontrent que :

➤ les gains ne sont pas significatifs (moins de frais d'intrants chimiques mais plus de coûts d'infrastructures, sans compter les frais d'analyse et de certificat supportés par Blue Skies). Des appuis financiers adaptés aux investissements seraient souhaitables ;

➤ l'adhésion au protocole Eurepgap a amené des producteurs à étendre leurs superficies et à réaliser des économies d'échelle, grâce à la sécurité contractuelle ;

➤ les bénéficiaires, malgré les limites exprimées, s'estiment satisfaits : sécurité contractuelle, sécurité sanitaire pour les travailleurs ;

➤ cependant, sur le plan de la qualité des fruits, les progrès attendus du respect des normes Eurepgap ne sont pas encore visibles (le taux de rejets n'a pas vraiment varié).

Ainsi, la pratique de mise en concordance avec les normes demande de gros efforts des producteurs mais elle les connecte avec un marché très sophistiqué et porteur de haute valeur ajoutée dont les effets se font sentir à terme (amortissement des investissements relativement long). Ils ne se retrouvent pas pour autant perdants à court terme.

Il est nécessaire de financer un accompagnement très étroit des producteurs intéressés et de monter un système de services financiers cohérent avec la démarche.

CAS nº 4. Usine de fabrication de sucre Nghe An Tate & Lyle, Vietnam

Il est de plus en plus évident que les investissements étrangers dans l'« agrobusiness » dans les pays en développement et en transition ont des effets sur toute la chaîne agroalimentaire de ces pays. Ces nouvelles industries introduisent en effet de nouvelles technologies auprès des producteurs, des sources de crédit et des débouchés stables, et ils dynamisent les marchés locaux de consommation grâce à leur production efficiente et régulière.

Ainsi, par exemple, la consommation de produits à base de sucre (pâtisseries, boissons rafraîchissantes, crème glacée, etc.) augmente rapidement dans les pays en transition. Elle a par exemple doublé en Indonésie et en Inde entre 1968 et 1991 et triplé en Thaïlande sur la même période.

Le conglomérat sucrier Tate & Lyle s'est associé avec la compagnie nationalisée Nghe An Sugar Cy (NASC) pour installer une sucrerie moderne de grande capacité dans la région de la côte Nord du Vietnam en 1996. Cette approche est nouvelle dans la mesure où la plupart des investissements sont plutôt orientés vers la réhabilitation d'anciennes unités.

Pour alimenter la sucrerie, il a fallu convaincre près de 9 000 agriculteurs en économie de subsistance (près de 6 000 ha en tout) de cultiver une canne de qualité et les appuyer pour ce faire. Le consortium a monté un programme de subvention et de crédit accompagné d'assistance technique. Le crédit était initialement distribué à partir d'un fonds rotatif de Tate & Lyle à des agriculteurs organisés en groupes de caution solidaires à l'échelle d'un village, chargé de la redistribution des prêts à leurs membres et responsables collectivement des remboursements. Les crédits d'environ 300 $ l'hectare étaient accompagnés de subsides de 65 $ et d'un subside complémentaire du gouvernement de 28 $ l'hectare ainsi que d'une exemption de taxes et surtout d'un appui en vulgarisation rurale et en accès aux intrants.

Pour réduire les coûts de transaction, les déboursements/récupérations ont été confiés à des banques locales qui les déléguaient aux « joint liabilities group » (JLG) villageois. Par la suite, un programme complémentaire a été installé par deux banques vietnamiennes qui ont pris le re-

lais : Vietnam Bank for Agriculture and Rural Development (VBA) et Vietnam Bank for the Poor (VBP) avec l'appui de la fondation RakoBank des Pays-Bas.

En 1999, les JLG représentaient 9 000 producteurs et avaient emprunté pour 1,57 M US$. De 1999 à 2004, le nombre de producteurs intéressés est passé à 18 000.

Cette étude attire l'attention sur plusieurs éléments :

1) les investissements étrangers au Vietnam ont rapidement augmenté dans le secteur sucrier en réponse à une demande croissante ;
2) cette expansion à constitué une opportunité pour les petits producteurs grâce à une politique favorisant leur organisation plutôt que la création de grandes plantations ;
3) le succès de ce développement est essentiellement dû à un programme de crédit à grande échelle, bien conçu et appuyé sur les capacités des producteurs à participer eux-mêmes à sa gestion et articulé à un programme cohérent de vulgarisation.

Tableau résumé de ces études

	CAS Nº 1 Supermarchés TOPS	CAS Nº 2 VTN / The Greenery	CAS Nº 3 Blue Skies	CAS Nº 4 Nghe An Tate & Lyle
Pays	Thaïlande	Pays-Bas	Ghana	Vietnam
Produits	Fruits et légumes frais.	Fruits et légumes frais.	Salades de fruits préconditionnées.	Sucre.
Type d'entreprise	Chaîne de supermarchés thaïlandais.	Articulation des marchés locaux de fleurs, fruits et légumes.	Chaîne internationale de conditionnement de fruits.	Investissements internationaux dans une unité industrielle de transformation de canne à sucre.
Coopération horizontale	Nouvelles associations de producteurs (informelles).	Coopératives traditionnelles et nouvelles associations de producteurs.	Organisation de la commercialisation des produits.	Groupes de garantie solidaire pour le crédit agricole.
Coopération verticale	Modèle des « fournisseurs préférentiels sous contrat de livraison ».	Modèle d'entreprises coopératives et contrats directs.	Contrats avec des producteurs.	Contrats entre producteurs et transformateurs.
Contraintes pour les producteurs	1. Manque capital social. 2. Besoin de capital d'investissement pour gérer des activités à forte plus-value. 3. Standards de qualité et sanitaires.	1. Économies d'échelle/ coûts de transaction. 2. Capital d'investissement.	1. Manque de main-d'œuvre qualifiée. 2. Ressources médiocres. 3. Faible capacité de gestion.	Capital d'investissement.
Avantages comparatifs pour les petits producteurs	Diversification des risques. Responsabilité sociale d'entreprise.	Responsabilité sociale d'entreprise.	Relations stables et de confiance avec l'exploitant.	Accès stable à la propriété et au travail.
Stratégies pour inclure des petits producteurs	Partenariats publics/privés.	Nouvelles organisations de producteurs.	Programme de promotion mené par un industriel privé : EuropCopProduce Marketing Organisation.	Groupes de soutien solidaire appuyés par des banques de crédit agricoles (nationales et internationales).

LES LEÇONS À TIRER

● ***Comment aborder les contraintes des petits producteurs qui veulent participer à des chaînes agroalimentaires dominées par les acheteurs***

Pour accéder aux fournitures à des chaînes de grande distribution et à leurs exigences, les petits producteurs doivent s'adapter à des changements technologiques et organisationnels importants.

COÛTS DE TRANSACTION. Les cas de Blue Skies et TOPS démontrent qu'il y a des coûts importants pour s'adapter aux standards exigés et que, sans appui technique sous forme de subventions, les petits producteurs peuvent difficilement le faire. Ces deux cas démontrent également que pour s'équiper, les petits producteurs doivent pouvoir compter sur des services financiers adaptés et de proximité.

Les quatre cas indiquent qu'un bon niveau de coordination entre petits producteurs est nécessaire soit pour avoir accès aux services (Vietnam), soit pour

pouvoir fournir des quantités suffisantes (TOPS et Blue Skies), soit pour pouvoir augmenter leur pouvoir de négociation (VTN/ The Greenery).

RISQUES. Les risques pour les petits producteurs peuvent être significatifs et plus importants que dans leur économie traditionnelle :

- risques de désastre naturel conséquents étant donné les niveaux d'investissements requis ;
- risques sur les prix ;
- risques de rupture de la coordination économique ;
- risque d'opportunité, ou risque qu'un acteur économique par des actions complémentaires arrive à installer un monopole et à s'emparer d'une part injustifiée de la plus-value (Doward & all, 2004).

Les auteurs estiment que les risques de coordination et d'opportunité sont particulièrement dangereux dans cette phase de transition.

Les cas TOPS et Blue Skies sont des exemples de mécanismes de protection des petits producteurs mais qui dépendent des éléments les plus puissants de la chaîne. Ce n'est pas le cas dans l'exemple « The Greenery » où les producteurs arrivent à organiser eux-mêmes leurs mécanismes de défense.

CAPITAL FINANCIER. Le cas du sucre au Vietnam propose une solution aux problèmes d'investissements des petits producteurs qui cherchent à s'articuler au marché par la mise en place d'un système de services financiers adapté et performant.

Avantages comparatifs des petits producteurs pour les grossistes et détaillants

Sur les marchés fleurs, fruits et légumes, les petits agriculteurs ont un avantage comparatif par rapport aux plus grands parce qu'ils travaillent sur de petites surfaces de manière intensive, sans mécanisation, avec des coûts inférieurs de production. L'inconvénient pour eux est le surcroît de coût d'organisation pour arriver à grouper leur production et assurer leur présence sur les marchés modernes.

Par ailleurs, pour la grande distribution, une base dispersée de petits producteurs peut être un facteur de dissémination des risques et de plus grande flexibilité dans la recherche des sources d'approvisionnement.

CONCLUSIONS ET HYPOTHÈSES POUR DES RECHERCHES ULTÉRIEURES

Les cas illustrés ici montrent qu'une intégration des petits producteurs (en tant que fournisseurs sous contrat) à la chaîne de vente aux consommateurs peut être avantageuse pour eux en ce sens qu'elle leur donne accès à l'information, à des services techniques et peut réduire les risques de production et de commercialisation. De tels services d'information et d'assistance technique que les chaînes de vente au détail peuvent leur apporter contribuent également à épargner des ressources publiques qui pourraient être utilisées à d'autres fins.

Ce type de commercialisation permettrait de court-circuiter la chaîne de petits et grands grossistes villageois et urbains et de diminuer les coûts de transaction supportés habituellement par les petits producteurs.

Cette approche est basée sur des relations sociales faites tant verticalement (vendeurs/acheteurs) qu'horizontalement (associations de producteurs) pour autant qu'elles soient basées sur la confiance. Il est de plus en plus clair que l'« infrastructure institutionnelle » devient de plus en plus cruciale pour les petits producteurs pour défendre leur compétitivité sur des marchés domestiques et régionaux en pleine restructuration.

Le partenariat « public/privé » est important mais il doit être construit sur des bases très concrètes et opérationnelles pour assurer une véritable synergie et des réductions de coûts. Par exemple : partage des responsabilités d'assistance technique, établissement concerté de normes et contrôles, appuis à l'organisation horizontale des producteurs.

Ces études de cas débouchent sur trois hypothèses de travail pour des études ultérieures plus approfondies.

- **Hypothèse 1.** Il n'y a pas un modèle unique d'organisation et d'alliances des chaînes agroalimentaires de distribution. Bien que les caractéristiques intrinsèques des produits et les conditions agro-écologiques particulières induisent des modes spécifiques de production et d'échanges, il existe d'autres facteurs qui peuvent mener à une grande et opportune diversité organisationnelle.

Les exemples analysés ici montrent l'importance dans la chaîne de relations stables et du contrôle. Ils suggèrent que d'autres modalités de collaboration existent qui méritent d'être explorées[2].

- **Hypothèse 2.** La formation de chaînes d'approvisionnement pour la distribution n'est pas un processus linéaire ; des ajustements, voire de totales réorientations se succèdent en continu.

Le cas « The Greenery » expose clairement une évolution de ce type : coopérativisme ancien qui se délite lorsqu'il ne répond plus aux aspirations de certains membres et se reconstitue sur d'autres bases. D'autres cas peuvent être exposés et apporter des enseignements intéressants[3].

- **Hypothèse 3.** Il n'est pas sûr que des normes structurées, des points de vente concentrés et des avantages compétitifs pour les petits producteurs puissent compenser les coûts induits par le respect de standards de plus en plus exigeants. Il y a en revanche des indices qui font penser que l'inclusion des petits producteurs dans la chaîne de distribution n'est possible que moyennant d'importants appuis et co-investissements publics.

Le cas de Blue Skies et Nghe An Tate & Lyle indiquent que les stratégies d'inclusion n'ont été possibles que grâce à une combinaison d'efforts publics et privés. Il sera intéressant d'étudier, dans d'autres contextes, les méthodologies, normes et limites à imposer à de tels partenariats.

---

[2] Note du traducteur : par exemple, en Jamaïque, l'articulation directe entre les petits producteurs de bananes et des chaînes de supermarchés en Grande Bretagne est organisée par le « Banana Board » dont tant les gros que les petits producteurs sont membres.

[3] Note du traducteur : le cas de passage de la commercialisation dirigée par une institution d'État et à l'Office du Niger au Mali à une commercialisation libre a dynamisé des dizaines de petites associations qui, en s'équipant de petites unités de décorticage locales, ont précipité la faillite des trois grands moulins ; la logique de proximité l'a emporté sur celle des économies d'échelle.

Les approches des bailleurs en matière d'amélioration de l'environnement des petites entreprises

Donors approaches to improving the business environment for small enterprises, Simon White, Working group on enabling environment, Committee of donor agencies for small enterprises development, juillet 2004

Le « Comité des bailleurs de fonds pour le développement de la petite entreprise[1] » a mis en place dès 1992 un groupe de travail sur l'amélioration de l'environnement[2] pour le développement des entreprises. Le présent article est issu d'un rapport sur les concepts, approches et pratiques que les divers bailleurs appliquent pour améliorer l'environnement des affaires (EA) dans lequel se meuvent les petites entreprises.

La plupart des bailleurs partagent les « Objectifs de développement du Millénaire[3] » des Nations Unies et nombre d'entre eux estiment que le développement de la petite entreprise est l'un des moyens de réduire la pauvreté et de soutenir le développement économique. Beaucoup ont évolué dans ce domaine d'une approche par projet (tel projet de formation, tel projet d'incitants financiers pour tous types d'entreprise, tels services BDS, etc.) vers une approche plus globale qui considère qu'il faut un environnement favorable pour que se développent l'entreprise en général et la petite entreprise (PM) en particulier. Ils s'attachent donc à améliorer, voire à réformer ces environnements en accord avec les pays partenaires.

Le présent article est basé sur une appréciation comparative des pratiques, différenciées ou similaires, des donateurs[4] en la matière. Il commence par la qualification de ces environnements : clarification des concepts et appréciation pratique et la plus objective possible des environnements, avec les modèles et outils en usage. Il se poursuit par l'articulation entre observation et action pour le changement, les interventions des bailleurs et leur éventuelle collaboration. Il se conclut avec la question épineuse de l'analyse d'impact de ces actions et de son « attribution » aux interventions proprement dites ou à un concours d'interventions et de circonstances.

INTRODUCTION

Les agences consultées en sont venues à s'intéresser à l'environnement des affaires pour les PE par différentes voies. En gros :

➤ des agences telles que les banques de développement (BM, BERD, IADB) y sont arrivées par le biais de leur appui à des réformes macro-économiques. Elles s'intéressaient à l'entreprise en général mais ce n'est que rarement qu'elles examinaient le cas particulier des petites entreprises ;

1 Committee of Donor Agencies for Small Entreprise Development.

2 Environnement réglementaire, légal, fiscal, etc. : « Working group on enabling environment ».

3 Millenium Development Goals.

4 Une sélection de 23 bailleurs et autres acteurs du Nord et du Sud a été retenue pour l'étude : AusAID (Australie), Acdi (Canada), DFID (Royaume Uni), UE, GTZ (Allemagne), Danida (Danemark), IADB (Inter American Development Bank), BIT (NU), JBIC (Japan Bank for Int. Coop.), Jica (Japon), Gouvernement Finlandais, USAID (USA), BAD (Banque africaine de développement), ADB (Asian Dev. Bank), Norad (Norvège), OECD, SDC (Suisse), Sida (Suède), Cnuced (NU), Gouv. des Pays-Bas, Groupe Banque mondiale (4 agences), Onudi (NU), OMC. Les coopérations françaises (AFD), espagnoles et italiennes ne figurent pas dans la liste (note du trad.).

Accédez au texte original : http://www.sedonors.org/resources/item.asp?resourceid=126

- la plupart des autres agences ont une longue expérience de programmes spécifiques d'appui au développement de la petite entreprise, et elles aussi n'ont commencé à examiner le contexte dans lequel elles se meuvent que récemment.

Les quatre thèmes qui intéressent prioritairement les bailleurs dans ce domaine peuvent être regroupés de la manière suivante : 1) stratégies macro-économiques ; 2) gouvernance ; 3) cadres réglementaires, légaux et politiques de développement du secteur ; 4) cadre organisationnel.

Avant d'aller de l'avant dans la qualification et l'analyse d'un « environnement d'affaires déterminé », l'étude se penche sur une normalisation des concepts qui peuvent être compris de manière très différente selon les protagonistes.

Dans le Sud, la plupart des États ont remis en cause l'intérêt et la fonctionnalité des entreprises d'État, mais ils modulent de manière diverse leur niveau d'intervention pour dynamiser un environnement favorable à l'entreprise privée et à la PE en particulier[5].

Dans la plupart des cas, une nouvelle relation entre État/secteur privé est en construction et de ce fait en constante évolution. Des mesures directes pour soutenir le développement des PME ont été mises en place, avec ou sans l'aide des bailleurs, tels que des programmes de formation, des « incubateurs d'entreprises », l'articulation avec des entreprises de conseils, la définition de politiques de promotion, des fonds de garantie, etc.

La nouvelle vague de programmes d'appui aux PME se veut plus holistique et cherche à analyser et corriger les contraintes qui empêchent le développement de « l'esprit » ou de la « culture » d'entreprise, selon les termes utilisés par les bailleurs, et limitent le développement potentiel des services pour le développement des entreprises.

Le « Comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise » a entrepris la présente étude pour développer un code de bonnes pratiques en matière d'amélioration de l'« environnement » et notamment pour :

- mieux comprendre puis développer le concept et ses influences sur la PE ;
- évaluer et apprécier les pratiques et expériences des bailleurs intéressés par le thème ;
- mieux comprendre l'impact de l'assistance internationale en général sur l'« environnement » et tenter de mettre au point des outils pour mesurer cet impact.

Bien que cette étude soit plutôt centrée sur les efforts des bailleurs dans ce domaine, elle insiste d'emblée sur le fait que ce sont les États qui doivent prendre les décisions et leurs responsabilités en la matière et qu'il est indispensable d'établir des relations soutenues avec les représentations du secteur privé, y compris celles des PME, qui doivent jouer un rôle de défense des intérêts de leurs membres et recommander les réformes qui en dernière instance seront menées par les gouvernements.

DÉCRIRE UN « ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES »[6] (EA)

Les motivations des bailleurs

Certains bailleurs se sont intéressés à cette question en venant du macro pour aller vers le micro-développement (BM et autres) et d'autres arrivent de la promotion sectorielle vers le méso-développement (les plus expérimentés étant par exemple DFID-UK, GTZ-RFA, Danida ou USAID).

Mais ce qui caractérise tous les bailleurs, c'est la recherche d'un impact maximum de leurs actions, en raison d'exigences accrues de redevabilité vis-à-vis de leurs contribuables et de leur opinion publique et vis-à-vis des autorités gouvernementales des pays du Nord et de celles des pays récipiendaires.

Tous ont constaté que des actions ponctuelles et trop sectorielles n'étaient pas viables sur le long terme si l'environnement reste peu favorable.

Une seconde raison expliquant cette tendance tient au fait que les donateurs veulent élargir leur sphère d'influence pour améliorer l'impact de leurs interventions.

Une troisième raison réside dans le consensus qui se dégage globalement sur le rôle d'un fonctionnement satisfaisant des marchés dans le développement des petites entreprises et la volonté qui en découle d'éviter des distorsions qui lui seraient préjudiciables.

Il s'agit donc pour les donateurs de lever les contraintes qui empêchent les marchés de fonctionner et de libérer le potentiel des petites entreprises qui peuvent générer de l'emploi et contribuer au développement économique local et, par voie de conséquence, à la réduction de la pauvreté et aux MDG (Millenium Development Goals).

Le schéma de la page suivante explique brièvement ce que les bailleurs entendent par des réformes de l'environnement et comment elles pourraient contribuer aux MDG.

La tendance de certains donateurs est de chercher à promouvoir un environnement favorable à la croissance d'entreprises moyennes et de grande taille plutôt que d'encourager le démarrage et le développement de nombreuses petites entreprises. Mais ce n'est pas une tendance majoritaire et c'est l'objet de débats au sein du groupe de travail. La plupart des participants pensent qu'il faut favoriser un environnement favorable à l'entreprise en général, ce qui profitera aussi aux petites entreprises, mais avec des modalités spéciales les concernant. Et c'est ici que le débat s'anime : sans générer de distorsions en faveur de celles-ci, disent les uns ; mais leurs conditions de travail sont tellement défavorables par rapport à celles des moyennes et grandes au départ, que « pourquoi pas ? », répondent les autres.

Modèles et cadres pratiques

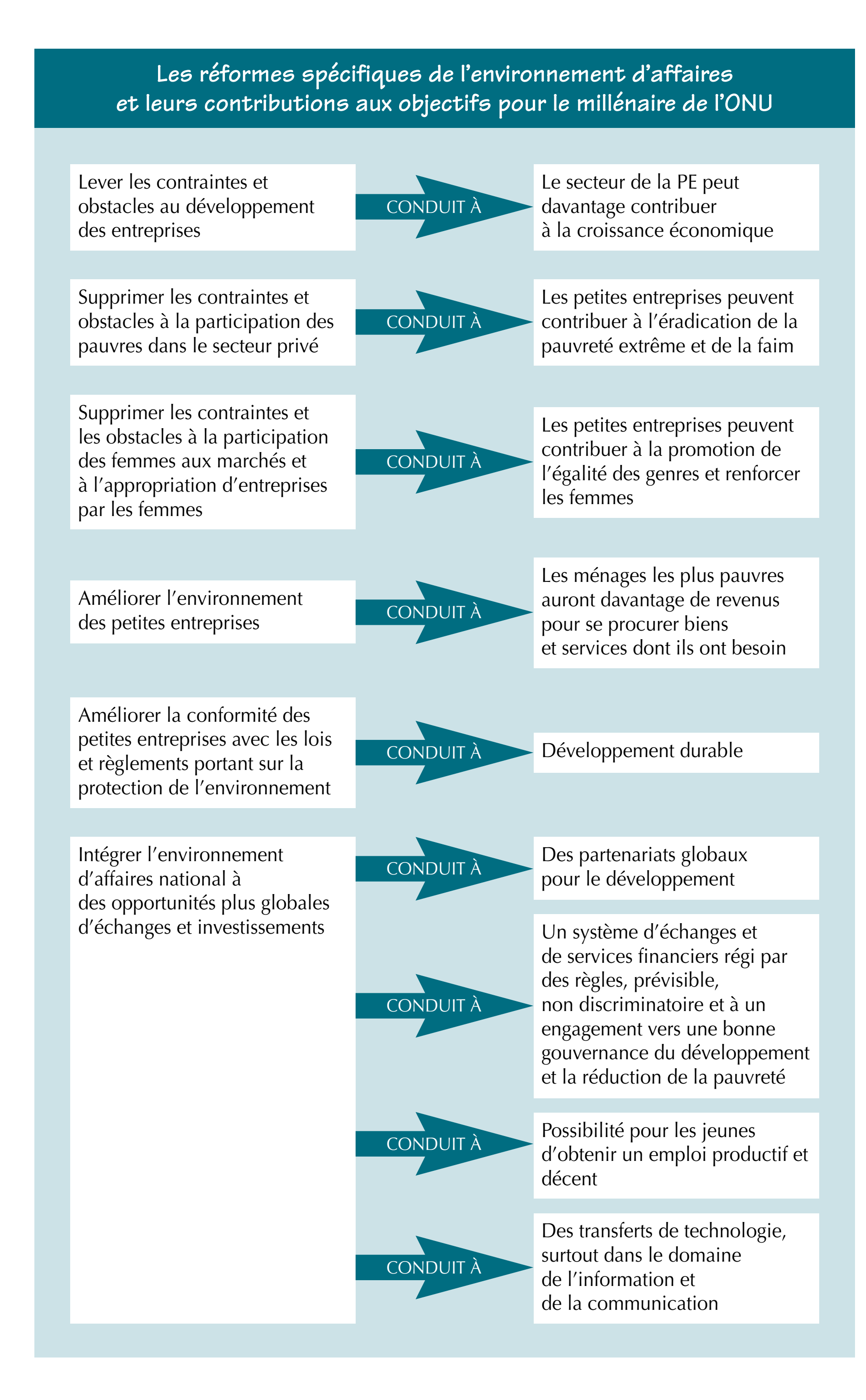
Le groupe de travail retient le terme d'« Environnement d'affaires » plutôt que celui de « Climat d'investissement[7] », plus large, retenu par certains bailleurs dont la Banque mondiale.

---

5 Le terme « petite entreprise » ou les acronymes PE et PME sont utilisés dans ce texte pour couvrir un large spectre d'entreprises qui sont parfois désagrégées selon les bailleurs et gouvernements du Sud en « micro-entreprises », « petites entreprises » ou « moyennes entreprises » selon les cas avec des définitions propres pour chaque catégorie, qui peuvent différer.

6 Business Environment.

7 Et Climat d'affaires.



Pour améliorer l'environnement, il est recommandé dans les termes de référence de l'étude de se limiter à la question du soutien aux réformes réglementaires, légales et administratives en faveur des PE et de repérer les facteurs les plus significatifs.

Mais peu de donateurs ont une définition standard d'un « Environnement d'affaires ».

La première chose que l'étude doit se consacrer à faire est d'aboutir à un consensus minimum sur les concepts :

A. Thèmes génériques : certains bailleurs voient l'EA comme l'ensemble des éléments externes à une entreprise et c'est ce qui est généralement retenu : ressources humaines, financières, éléments sociaux et ressources physiques sont internes et relèvent du niveau micro ; infrastructures, politiques de développement, culture, lois, etc., relèvent de facteurs externes et de l'EA.

B. Politiques et stratégies macro-économiques : par exemple, des politiques pour promouvoir la concurrence, la privatisation des entreprises publiques et la libéralisation des marchés domestiques sont souvent considérées par les bailleurs comme des conditions préalables à un EA favorable.

C. Gouvernance : comment un gouvernement administre et oriente la société et l'économie (cadre légal et réglementaire, corruption, administration gouvernementale, sécurité, redevabilité, etc.).

D. Politiques : comment faire respecter les cadres réglementaires et légaux et à quel coût : qualité des lois et des règlements et leur adaptation aux besoins (lois sur l'emploi, sur les brevets, les contrats, la propriété, etc.).

F. Cadre organisationnel : on se réfère ici à la matrice nationale des organisations économiques, sociales et culturelles qui affectent la promotion, la représentation et la coordination des petites entreprises.

G. Capacité organisationnelle : capacité des organisations (gouvernementales, privées, de la société civile) à s'acquitter des fonctions qu'on attend d'elles. Par exemple, les agences chargées de veiller à l'application de la réglementation sont-elles à la hauteur ? Les organisations représentatives des PME ont-elles une liberté d'action ? etc.

H. Accès aux infrastructures : pour certaines agences, l'EA comprend clairement l'accès aux infrastructures de base indispensables pour le développement du secteur privé. Les entreprises en zones rurales peuvent être particulièrement désavantagées et voir leur compétitivité fortement affectée par un déficit d'infrastructures.

I. Coût des infrastructures : certains bailleurs accordent beaucoup d'importance à ce facteur (par exemple, le coût d'une électrification ou d'un système de communication doit être pesé en regard des avantages à en retirer par les PME).

J. Accès à des services financiers : beaucoup de bailleurs concentrent leurs interventions sur cette question.

K. Coûts des services financiers qui sont parfois plus significatifs que l'accès.

L. Conditions et services sociaux : beaucoup de bailleurs considèrent qu'il faut faire un gros effort pour sécuriser et développer le capital humain pour un bon EA (santé, éducation de base, formation professionnelle et aussi systèmes de sécurité sociale, publics ou privés effectifs).

M. Influences culturelles et des attitudes vis-à-vis de l'entreprise : des normes écrites et non écrites sont considérées comme importantes. Par exemple, des pays à forte dépendance vis-à-vis de l'agriculture pourront se montrer moins « entreprenants » que des pays à forte tradition marchande et d'échanges ; les attitudes de la fonction publique en général vis-à-vis du secteur privé doivent aussi êtres prises en considération.

N. Services d'appui : le tableau ci-dessous indique les éléments que différents bailleurs considèrent comme plus ou moins pertinents.

Les raisons de tel ou tel bailleur de se concentrer sur un thème plutôt qu'un autre peuvent être de deux types :

➤ il faut avant tout régler des problèmes de gouvernance et de politiques ;

➤ ou il faut se concentrer sur ces thèmes parce qu'il est possible d'atteindre des résultats significatifs en fonction des moyens dont le bailleur dispose (certains hésiteront à affronter des réformes macro-économiques parce qu'ils ne disposent pas des instruments nécessaires, comme des prêts importants pour des ajustements structurels ; d'autres trouveront que la mise en place d'infrastructures dépasse leurs moyens).

Au-delà de l'EA

Au niveau « meta », il faut promouvoir (GTZ) : (1) un consensus social sur les principes de base ; (2) un cadre légal, organisationnel, de représentation, etc. qui permette la communication et la fiabilité de l'information et de la connaissance ; (3) la volonté de tous les acteurs concernés à appliquer des stratégies à long terme destinées à généraliser la compétitivité et le développement techno-industriel.

Mais les bailleurs sont d'accord sur le fait qu'il y a tant d'éléments qui influencent l'EA que des approches trop spécialisées peuvent ne pas fonctionner. Il faut considérer plusieurs facteurs et thèmes à la fois et aller souvent au-delà des cadres réglementaires, légaux, administratifs,etc., et aborder en tout cas l'environnement culturel et social et, au-delà des lois et réglementations, l'attitude et la capacité à entreprendre, innover, prendre des risques et des initiatives (BIT). Le BIT publie le GEM (Global Entrepreneurship Monitor) à l'échelle mondiale et le met régulièrement à jour.

Il n'y a donc pas que des éléments tangibles (lois, règlements, etc.) dans un EA mais aussi des éléments plus difficiles à cerner et il faut trouver les articulations entre les deux.

L'importance de la taille des entreprises

Cette question provoque des débats entre les bailleurs sur le bien-fondé de travailler avec la micro-entreprise (la majorité des entreprises, souvent informelles, dans le Sud) également ou se limiter aux PME. La tendance est qu'il faut reconnaître que

Les éléments clés d'un environnement d'affaires pour les bailleurs internationaux

BAILLEUR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
AusAID (Australie)		✓	✓											
Danida (Danemark)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DFID (Royaume Uni)		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			✓
Commission européenne		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
GTZ (Allemagne)		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓
IADB (Banque inter-américaine de développement)	✓	✓	✓	✓	✓									
BIT (NU)			✓	✓	✓	✓								✓
Jica (Japon)			✓	✓	✓	✓								
Gouvernement des Pays-Bas			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
OECD	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sida (Suède)														
SDC (Suisse)		✓	✓	✓	✓	✓								
Cnuced (NU)		✓	✓	✓	✓	✓								
Onudi (NU)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
USAID (États-Unis)	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓		✓
Groupe BM ARD (Développement agricole)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				
Groupe BM Fias		✓	✓	✓	✓				✓		✓			
Groupe BM « Investment climate »		✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓		
Groupe BM « PME »		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓		

la micro et la petite entreprise constituent l'essentiel du secteur privé dans la plupart des pays en développement et beaucoup de bailleurs s'équipent de départements spécialisés pour appuyer spécifiquement le développement de la PE.

Beaucoup d'entre eux reconnaissent à présent qu'on ne peut ignorer l'importance de la petite entreprise dans le développement du secteur privé mais certains craignent que les approches en sa faveur ne créent des distorsions sur les marchés alors que d'autres affirment que les marchés sont déjà plein de distorsions et qu'il faut corriger les désavantages dont souffrent les plus petites entreprises (par exemple, les conditions d'accession à un statut formel sont beaucoup plus coûteuses en temps et argent relativement pour les PE ; les institutions de règlements de litiges ne sont pas accessibles à des coûts proportionnels à ces litiges ; les conditions de marchés publics les écartent systématiquement, etc.).

Un des domaines les plus difficiles est celui des lois sur le travail : comment définir des règlements et lois universels qui n'éliminent pas les petites entreprises du marché et cependant assurent une protection minimale et croissante des travailleurs, alors qu'il faut reconnaître que les petites entreprises sont globalement les plus gros employeurs des pays en développement, mais dans des conditions qui, si elles contribuent à lutter contre le chômage, ne sont néanmoins pas satisfaisantes pour les travailleurs sur le plan des rémunérations et des conditions de travail.

ÉVALUATION ET APPRÉCIATION DE L'EA POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PETITES ENTREPRISES

Avant de préparer des stratégies puis des plans d'action, les bailleurs veulent connaître, de la manière la plus précise possible, les conditions qui prévalent dans l'EA qu'ils veulent influencer. Ils ont deux approches possibles, parfois complémentaires : (1) certains cherchent à développer des ins- truments standardisés pour qualifier un environnement ; (2) d'autres ont recours à leur propre personnel et à des consultants externes pour réaliser des études pays, selon des critères plus souples.

Les organisations concernées du Groupe BM font partie des partisans de la première approche : elles ont développé de nombreux instruments standards et de nombreux bailleurs les ont suivies dans cette voie, parfois développant leurs propres instruments, parfois en adaptant ceux des autres et de la BM en particulier.

Les instruments standardisés peuvent s'avérer chers à mettre en place (moins à appliquer) mais ils présentent les avantages suivants : (1) ils réduisent les risques de subjectivité ; (2) ils produisent des résultats comparables pour plusieurs pays ou entre régions ; (3) ils peuvent être motivants pour un pays qui n'a pas encore entamé de réformes ; (4) ils peuvent indiquer des tendances de progrès ou déclin ; (5) ils permettent d'impliquer des acteurs nationaux et de développer des capacités locales ; (6) ils permettent de se concentrer sur certains aspects considérés comme particulièrement importants.

L'étude présente plusieurs exemples d'instruments[8]. Ils présentent d'importantes différences les uns par rapport aux autres mais, en gros, on peut quand même identifier un certain nombre de points communs :

➤ Importance des sources d'information : enquêtes auprès des firmes, enquêtes auprès des ménages, sources intermédiaires, groupes de discussion et évidemment, documentation disponible.

➤ Les thèmes de concentration doivent être clairement définis préalablement. Ils vont de la gouvernance (études sur le contexte légal et réglementaire) aux systèmes d'organisation (cartographie des PME, etc.).

➤ Ils s'attachent à proposer des indicateurs clés.

➤ Opérateurs : les études sont souvent confiées à des équipes de consultants internationaux et, de plus en plus, à des nationaux qui se sont familiarisés à leur usage.

➤ Utilisation de ces instruments : dans de nombreux cas, il s'agit encore de mettre des bases de données à la disposition de qui pourra s'en servir pour des objectifs opérationnels. Mais, de plus en plus d'agences commencent à mettre au point des instruments d'appréciation en fonction des plans stratégiques et opérationnels qu'ils espèrent mettre en œuvre par la suite (GTZ, Gouvernement des Pays-Bas, etc.).

Les meilleures études normées circulent d'ailleurs dans la communauté des bailleurs et servent de base de données avant des recherches plus pointues, menées parfois selon la méthode des « études pays » par des équipes commissionnées à cet effet par un bailleur. En effet, les bailleurs ne veulent pas se contenter d'approches trop standardisées qui devraient, selon leurs concepteurs, satisfaire à tous les besoins (approche « one-size-fits-all »).

Par exemple, les instruments de la BM se concentrent sur des thèmes très larges mais, récemment, le groupe a mis au point des instruments très spécifiques pour apprécier le secteur de la PE en zones rurales. Il s'agit des RICS (Rural Investment Climate Survey) mises au point par le département de l'Agriculture et du Développement rural. Les RICS sont destinées à compléter (et sont souvent réalisées simultanément) les ICA (Investment Climate Assessment) et utilisent des enquêtes aléatoires sur des entreprises et sur les familles rurales pour identifier les goulets d'étranglement qui freinent la petite entreprise.

LA PRATIQUE DES RÉFORMES D'UN EA

Mais, une fois apprécié un environnement, encore faut-il traduire l'analyse des blocages, contraintes et opportunités en actions cohérentes acceptables par les « bénéficiaires » et viables.

8 Commonwealth Business Council : étude sur l'EA dans 31 pays à partir de 16 indicateurs clés ; BERD : étude des indicateurs légaux et réglementaires ; BEEPS (Business Environment and Enterprise Performance Survey) est une base de données avec des indicateurs clés de gouvernance, système légal, taxes, justice, sécurité, performance, etc. ; GTZ : appréciation du climat d'investissement ; BM : Investment Climate Assessment ; USAID : investors' road map ; etc.

De l'« appréciation » de l'environnement à la conception puis la mise en œuvre de projets

Au stade suivant, il s'agit de définir les résultats et les impacts ultérieurs que les bailleurs espèrent atteindre.

L'analyse des interventions des bailleurs dans les processus de réformes permet de mettre en évidence les axes d'intervention suivants :

- interventions visant à supprimer (ou au moins diminuer) les freins au développement du secteur privé et de la PE en particulier (ex. : marchés plus ouverts pour une plus grande concurrence, réduire les coûts de formalisation des petites entreprises, normaliser les systèmes d'enregistrement, etc.) ;
- interventions visant à renforcer la participation d'acteurs divers dans la conception et la réactualisation des politiques de développement et des cadres juridiques et réglementaires (ex. : promouvoir la représentation des petites entreprises et la défense de leurs intérêts) ;
- interventions visant à améliorer la connaissance de l'EA et son influence sur le secteur privé et le développement de la petite entreprise (ex. : promouvoir des études sur l'efficacité et l'application d'un cadre réglementaire).

Ce qui frappe, c'est que très peu de bailleurs sont capables de décrire un cheminement rigoureux entre l'évaluation d'un environnement et la mise au point de programmes. Ils procèdent plutôt de manière empirique à partir d'une demande exprimée par un partenaire gouvernemental d'un pays en développement, quitte à utiliser les études sur l'EA pour « ajuster » ces propositions.

Nombre d'entre eux utilisent un « cadre logique » pour associer aux besoins exprimés des attentes en matière de résultats, puis d'impact, et des actions pour y arriver ainsi que les moyens nécessaires. Ce cadre sert de base de négociation avec les partenaires locaux (gouvernements et autres partenaires) et d'autres bailleurs qui opèrent dans le même pays et le même domaine. Ils doivent également tenir compte de leurs procédures, qui peuvent être parfois déterminantes, et orienter une action plus que l'appréciation de l'EA.

Les bailleurs sont donc plus enclins à répondre à des sollicitations de leurs partenaires qu'à présenter eux-mêmes des programmes pour répondre à des besoins analysés ensemble.

Mais, de plus en plus, certains bailleurs exigent une étude d'EA comme préalable à une demande d'assistance (FIAS du groupe BM par exemple) et d'autres proposent des outils pour faciliter cette articulation, par exemple le BIT qui a fait réaliser une étude sur l'articulation entre politiques de développement, cadres légaux et réglementaires et l'emploi dans les petites entreprises dans sept pays, en préalable à des plans d'action. La méthode est depuis appliquée à d'autres pays. Le Gouvernement des Pays-Bas et la GTZ, pour leur part, mettent au point des outils de ce type et l'Onudi a publié des « orientations pour la formulation de programmes intégrés » qui articulent les programmes aux études d'EA préalables.

Certains bailleurs avec des structures très décentralisées, comme DFID (Royaume Uni), ont une forte capacité à capitaliser sur leur expérience locale en matière de réforme de l'EA (par exemple sur les réformes en matière réglementaire et d'application d'un droit commercial adapté) pour réussir cette transition difficile entre études et actions, grâce à ses centres de décision décentralisés.

Les avantages comparatifs (ou perçus comme tels) de certains bailleurs sont avancés pour prioriser les interventions. Par exemple, le Gouvernement des Pays-Bas pense qu'il a de fortes capacités en matière de promotion des dialogues sociaux et économiques et d'organisation de l'économie ; la GTZ s'estime qualifiée en matière de formation professionnelle, de « compétitivité systémique » et de développement institutionnel ; l'Acdi (Canada) estime que son propre tissu de petites entreprises lui donne un avantage comparatif dans ce domaine.

Il faut reconnaître l'importance de la dimension politique des priorités des bailleurs (par exemple, AusAID tient avant tout à stabiliser les économies des États insulaires qui l'entourent pour des raisons de sécurité régionale ; USAID ou des agences orientées politiquement, comme la Fondation Friedrich Ebert en Allemagne, travaillent dans le cadre général de « renforcement de la démocratie ».

Il peut aussi y avoir de difficiles conflits d'intérêts à trancher pour les bailleurs de pays où les lobbies d'entreprises du Nord avec des intérêts au Sud, sont puissants et pourraient influencer les politiques d'aide dans la ligne d'un EA favorable à ces entreprises plutôt qu'à de petites entreprises locales.

Un autre type de conflit se retrouve dans le débat « plus et mieux ou moins vite mais pas du tout d'État » qui agite les bailleurs.

Le dernier thème de conflit possible provient du fait que l'action en faveur d'un meilleur EA demande souvent une médiation externe, entre Gouvernement et secteur privé par exemple, alors que les bailleurs sont parfois ambigus quant à leurs intentions réelles et idéologiques.

Ces circonstances génèrent parfois une méfiance des pays bénéficiaires vis-à-vis de certains donateurs bilatéraux et une préférence marquée pour des donateurs multilatéraux (BM, Onudi, BIT, etc.) pour indiquer les orientations en matière d'EA et ce d'autant plus qu'ils sont membres à part entière de ces instances.

Les interventions proprement dites

Elles ont déjà été évoquées plus haut dans ce texte et elles sont classées ici dans cinq champs d'intervention majeurs : (1) contribuer à un environnement macro-économique stable ; (2) interventions dans le contexte des politiques de développement du secteur privé et des réformes du cadre légal et réglementaire ; (3) la même chose mais plus spécifiquement dirigée vers les PE ; (4) le renforcement des institutions chargées de la préparation de politiques de développement dans ces secteurs et de leur mise en œuvre ; 5) le renforcement des institutions de représentation et de défense des intérêts de ces secteurs.

On aura ainsi des programmes de formation pour les législateurs, les décideurs, les juges ; de l'assistance technique de haut niveau aux différents échelons ; des consultations en matière de préparation de lois et politiques ; des organisations de débats nationaux sur

des thèmes politiques ou de réglementation ; etc.

La tendance à promouvoir des programmes cohérents avec la démarche de coopération des bailleurs, et à laisser de côté les projets (comme un projet de formation ou un projet de microfinance par exemple) est de plus en plus marquée, bien que souvent un « programme » puisse davantage être décrit comme un assemblage d'actions ponctuelles afin d'augmenter l'impact espéré de chacune d'elles, que comme une véritable stratégie.

Les Pays-Bas, le Danemark et la GTZ ont rapidement évolué dans ce sens, par exemple.

Les bailleurs prennent conscience que les procédures qui ne permettent que des engagements à court terme (deux à trois ans) sont inadaptées pour les changements en profondeur qui sont recherchés (Danida applique à présent des cadres programmatiques de dix à vingt ans avec des cycles de projets de cinq ans).

On observe un intérêt de plus en plus marqué envers les réformes des environnements légaux, réglementaires de politiques de développement, comme cela a été signalé plus haut (par exemple, DFID aide les Gouvernements du Zimbabwe, d'Ouganda et de Tanzanie à mettre en œuvre des programmes de dérégulation en faveur des PME et à rechercher des indicateurs pour mieux orienter cette dérégulation ; le Gouvernement des Pays-Bas, Danida, le Gouvernement Suédois et DFID participent ensemble à une réforme de l'environnement réglementaire et des Tribunaux de commerce en Tanzanie - programme BEST « Business Environment Strengthening in Tanzania » ; le BIT travaille à l'appréciation de la législation du travail sur les petites entreprises, etc.).

Il y a cependant un débat sur le thème de la « dérégulation » entre les bailleurs : certains sont allergiques à toute forme de réglementation alors que d'autres affirment le rôle des États dans la mise en place et l'application de meilleures réglementations. Le BIT par exemple met en garde contre les excès de la déreglementation, surtout en matière de droit du travail : il faut des mécanismes de protection des avantages sociaux des travailleurs et des mécanismes de mise en condition des groupes sociaux désavantagés pour une participation effective aux débats sur les politiques et réglementations.

Le thème de la participation du secteur privé et des PE dans les débats sur l'EA et sur la défense de leurs intérêts est de plus en plus pris en considération par les bailleurs. Le déficit de représentation est de plus en plus considéré comme un sérieux handicap (déficit de représentation des petites entreprises, mauvaise représentation des travailleurs d'une entreprise, manque de dialogue entre acteurs, certains n'étant d'ailleurs pas organisés à cet effet). Certaines agences prônent énergiquement ce type de dialogue et le Manifeste d'Abuja (Commonwealth Business Council, 2003) sur les partenariats entre secteur privé et gouvernements pour supprimer les principaux obstacles à la création de prospérité et d'emplois) est une des compilations d'orientations les plus récentes et complètes sur ce sujet.

Certaines agences estiment qu'il faut traiter du « facteur humain » dans le processus de réforme : les fonctionnaires des ministères dont les autorités ont accepté les réformes font souvent obstruction à leur application. DFID a par exemple un « hearts and minds agenda » (approche pour un changement des mentalités) qui combine information et stimulants.

D'autres estiment que c'est une vision utopique que de vouloir changer les mentalités autrement que par l'instauration de règles de redevabilité mesurables et strictes. Il y a débat, mais la tendance est de considérer qu'il ne suffit pas de réformer une réglementation, encore faut-il un dispositif organisationnel capable et désireux de l'appliquer.

Beaucoup de bailleurs estiment les intérêts des programmes d'amélioration de l'EA mieux servis par une forte décentralisation des centres de décision (DFID, USAID, GTZ, BIT, Jica, etc.).

On observe aussi une orientation vers des processus de réforme locaux et sectoriels. Par exemple, Jica (Japon) travaille au niveau régional avec les gouvernements locaux et des ONG locales pour améliorer les conditions de développement de l'entreprise privée en milieu rural. Un autre exemple est celui de Fin Mak Trust (Finlande) qui se concentre sur le marché de détail des services financiers à articuler avec le développement de la PE.

La question du paiement des services des bailleurs (au moins partiel) en matière d'amélioration de l'EA par les bénéficiaires des pays en développement est aussi à l'ordre du jour. En fait, lorsqu'il y a participation financière, c'est encore le plus souvent avec des fonds d'un autre bailleur (par exemple une agence des Nations Unies exécute et un bailleur bilatéral paie. Et l'agence des Nations Unies en question préfère souvent un paiement direct que par l'intermédiaire du gouvernement bénéficiaire).

Plusieurs bailleurs expriment des réserves quant à une relation exclusive avec les gouvernements des pays hôtes pour transférer leurs appuis financiers au secteur privé et recherchent des canaux plus directs. DFID par exemple a mis au point deux fonds spéciaux, l'un pour encourager les banques et autres institutions financières à développer des services financiers innovants en faveur des plus pauvres, l'autre pour stimuler des articulations entre entreprises qui génèrent de l'emploi pro-pauvres. Ce sont des fonds supposés avoir un effet de levier sur des ressources locales qui ne sont pas gérées par les gouvernements des pays où ils sont appliqués.

Collaboration entre bailleurs

Bien que la coopération entre bailleurs ne soit pas encore très répandue, il y a une tendance à essayer de connaître les réalisations des autres avant de lancer une action et surtout à vouloir aligner les politiques d'appui à l'amélioration de l'EA, à les harmoniser.

Dans ce domaine, les bailleurs se réfèrent de plus en plus aux grandes études (transversales de préférence) sur les EA dans les pays en développement, conduites par ceux d'entre eux les mieux équipés pour ce faire (et bien sûr, celles du Groupe BM).

Certains, comme dans le cas cité plus haut de BEST en Tanzanie, s'associent pour lancer un programme commun. Mais il n'en reste pas moins que des rivalités et des divergences parfois fonda-

mentales sur certains points continuent d'exister et que les États bénéficiaires ne tiennent pas nécessairement à être confrontés à un front trop « uni » des bailleurs.

GÉNÉRER DE L'IMPACT ET MESURER LES RÉSULTATS ET EFFETS DES RÉFORMES

On a vu que les bailleurs sont redevables vis-à-vis de leurs autorités de tutelle et de leur public et veulent démontrer le bien fondé de leurs actions.

Ils sont désireux de suivre et évaluer les résultats et impacts des efforts de réformes d'EA qu'ils consentent, pour satisfaire à cette recevabilité et aussi pour en tirer des enseignements nécessaires à l'amélioration de leurs interventions.

Mais si l'idée qu'on aura plus de résultats (et de meilleurs impacts des BDS notamment) si on travaille dans un environnement amélioré et assaini pour les petites entreprises est séduisante et cohérente en théorie, il est difficile de le démontrer dans la pratique, ou plutôt de démontrer que telle ou telle réforme est d'une part propice au développement des PME et d'autre part que les résultats observés peuvent être attribués à telle ou telle action bien précise ou à plusieurs actions (y compris celles d'autres acteurs) ou à des circonstances extérieures.

Le premier défi est donc d'isoler des mesures de réformes inscrites dans des programmes de développement plus larges (un programme de réformes peut être inscrit dans un programme intégré qui comprend des BDS, des prêts, etc.).

Le second défi est celui de l'attribution. Un programme pour supprimer une catégorie de contraintes bureaucratiques peut avoir produit comme résultat la suppression effective de ces contraintes mais l'essor des PME qui a suivi peut avoir été davantage le résultat d'une baisse du dollar sur les marchés des changes. On peut donc attribuer des résultats à un programme, mais c'est plus difficile dès lors qu'il s'agit d'impacts.

Le raisonnement inverse consistant à imaginer ce qui serait arrivé si on n'avait pas réalisé l'intervention peut aider, mais il est tout aussi spéculatif. Si on n'avait pas supprimé les contraintes évoquées plus haut, l'EA n'aurait pas évolué dans le sens constaté mais à quel point cela aurait-il influencé le développement des PME ?

Le troisième défi est celui des calendriers de l'aide. Les réformes de l'EA prennent du temps à être mises en place et plus encore à avoir des effets et à produire de l'impact, ce qui complique encore le problème de l'attribution d'autant que d'autres facteurs entrent en ligne de compte au fur et à mesure que le temps passe.

Malgré les problèmes évoqués ci-dessus, les bailleurs sont d'accord sur le fait qu'il faut se doter d'instruments de suivi/évaluation et certains prennent l'attitude pragmatique d'observer les impacts de manière générale, sans trop se préoccuper des problèmes d'attribution (analyse globale de tous les facteurs endogènes et exogènes, qu'ils proviennent de leurs interventions ou de celles des autres, alors que d'autres tiennent absolument à mettre une étiquette sur les effets de leurs propres actions).

Le diagramme qui suit montre un cheminement pour analyser les liens causaux entre un environnement amélioré pour les PE et un développement au sens plus large (par exemple, croissance économique, réduction de la pauvreté, etc.).

Les liens de causalité entre l'amélioration de l'environnement d'affaires pour les PE et la réussite d'un développement plus large

	INTERVENTIONS	RÉSULTATS	EFFETS	IMPACT
Le secteur privé en général	Lever les obstacles aux investissements dans le secteur privé. Améliorer les capacités organisationnelles et la gouvernance.	Moins d'obstacles et de goulots d'étranglement pour les activités du secteur privé. Le gouvernement est davantage sensibilisé à l'influence des politiques de développement et des cadres légaux et réglementaires sur le secteur privé. Meilleure gouvernance en général et meilleur fonctionnement des instances de régulation.	Plus d'investissements dans le secteur privé. Davantage de signes de croissance dans les secteurs des micro, petites et moyennes entreprises ainsi que dans celles de grande taille. Davantage de partenariats entre secteur public et privé. Interventions gouvernementales mieux ciblées.	Marchés plus compétitifs, fonctionnels et efficients. Économies nationales plus diversifiées et durables grâce à un climat suscitant des initiatives entreprenariales. Secteur privé plus important avec une demande en main-d'œuvre plus forte. Croissance économique. Réduction de la pauvreté.
Le secteur de la petite entreprise	Supprimer les distorsions défavorables aux PE et les préjugés envers celles-ci. Améliorer la représentation et la défense des intérêts des PE.	Des cadres légaux et réglementaires et des politiques ciblées sont au moins neutres vis-à-vis des PE ; pas de cadres séparés et désavantageux. Moins d'obstacles à l'activité des PE. Les PE participent plus activement à la conception des politiques en faveur de leur secteur.	Plus grande participation des PE dans les marchés domestiques et internationaux. Compétitivité des PE améliorée. Croissance et amélioration des conditions d'emploi dans les PE. Davantage de participation des plus pauvres dans les marchés.	

La plupart des bailleurs entreprennent les activités suivantes en matière de suivi/évaluation :

➤ documenter les moyens utilisés et les activités des projets/programmes ;

➤ documenter les résultats immédiats des interventions ;

➤ réaliser des enquêtes d'opinion auprès des acteurs locaux en général ;

➤ réaliser des enquêtes d'opinion auprès des entrepreneurs locaux avant et après une intervention ;

➤ suivi participatif (surtout appliqué par GTZ) pour connaître les avis des groupes cibles, des partenaires d'exécution et de leurs équipes de travail) ;

➤ information éparse (anecdotique) ; ce n'est pas très scientifique, mais avec un bon schéma d'orientation, elle permet souvent de « débusquer » des innovations, opportunités ou blocages et défaillances.

Toutes les agences ne sont pas prêtes à rendre les études de S/E ou d'impact publiques, mais la tendance va dans ce sens, et cela semble important pour la transparence, la diffusion et le partage d'expériences entre agences et avec les partenaires dans les pays en développement.

L'annexe 2 du document original présente une série d'outils de diagnostic de l'EA utilisés par les différents bailleurs (17 outils) consultés au cours de cette étude (par bailleur : instrument ; sources d'information ; thème de concentration ; commentaires ; disponibilité).

L'annexe 4 présente un cadre d'indicateurs possibles pour apprécier les résultats, effets et possibles impacts en regard d'une batterie d'outils que les bailleurs utilisent couramment pour soutenir les réformes qu'ils appuient dans trois catégories d'interventions :

(1) Politiques macro-économiques et stratégies (par exemple, Stratégies de privatisation : instruments : Assistance Technique pour mettre au point les stratégies ; indicateurs de résultats : réduction du nombre d'entreprises d'État ; impacts possibles : plus d'investissements dans le secteur privé ; moins de fonds gouvernementaux perdus en subventions stériles à des entreprises étatiques chroniquement déficitaire.

(2) Cadres légaux, réglementaires et de politiques pour le secteur (par exemple, Droits de propriété et respect des contrats : instruments : Assistance technique pour proposer des améliorations des lois et réglementations en matière de propriété et de contrats ; indicateurs de résultats : nouvelles lois et réglementations en la matière préparées et adoptées par le gouvernement ; impacts possibles : moins de litiges dans ces domaines.

(3) Systèmes de gouvernance (par exemple, améliorer les performances des ministères techniques concernés pour réaliser leurs fonctions : instruments : développer la capacité opérationnelle et organisationnelle des fonctionnaires par des formations, appuis institutionnels et matériels, voyages d'échanges ; indicateurs de résultats : les personnels des ministères concernés ont été formés et équipés pour réaliser leurs fonctions ; impacts possibles : plus grande capacité de réaction par le gouvernement aux besoins exprimés par les partenaires et aux opportunités pour le secteur des PME.

Fonctionnement des marchés agricoles en faveur des plus pauvres :

promouvoir des mécanismes de coordination et d'échanges efficaces, efficients et accessibles

Making agricultural market systems work for the poor: promoting effective, efficient and accessible coordination and exchange,
Andrew Dorward et Jonathan Kydd, « Imperial College » de Londres

Ce document se penche sur les conditions pour une croissance favorable aux plus pauvres dans le monde agricole : comment stimuler et surtout entretenir une telle croissance. L'agriculture joue évidemment un rôle critique dans cet environnement mais, pour plus de croissance, il faut des marchés qui fonctionnent. Une telle croissance peut contribuer à la réduction de la pauvreté sur plusieurs points : une meilleure productivité peut entraîner de meilleurs revenus pour les producteurs et les travailleurs agricoles ; des produits alimentaires moins chers profiteront tant aux plus pauvres urbains qu'aux pauvres ruraux ; une agriculture performante a des effets induits considérables sur le secteur non agricole en milieu rural.

On a assisté, au cours de ces cinq dernières décennies, à des changements de paradigmes considérables sur la manière de concevoir le développement agricole et force est de constater que les succès ont été très limités. Il convient de se pencher objectivement sur ces évolutions et de les analyser pour en tirer une inspiration novatrice.

Ce document discute essentiellement des mécanismes d'échange et de coordination, trop faibles dans le monde rural « pauvre », et examine comment en améliorer les termes pour que les pauvres y participent. Il s'articule comme suit :

- **discussion sur les mécanismes d'échange et de coordination ;**
- **analyse des éléments pour une croissance pro-pauvres ;**
- **réponses alternatives et propositions pour des politiques de promotion.**

UN RAPIDE APERÇU HISTORIQUE DU DÉVELOPPEMENT AGRICOLE DE CES CINQUANTE DERNIÈRES ANNÉES

L'ÉTAT, LES MARCHÉS, LE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE ET LES PLUS PAUVRES

C'est l'histoire d'une évolution des politiques coloniales et post-indépendance d'interventions lourdes des États dans les marchés vers des politiques de libéralisation des économies par le biais d'ajustements structurels.

Pour simplifier, disons que l'État voulait compenser la faiblesse[1] des marchés dans l'économie agricole par des modes de contrôle dits « hiérarchiques ».

L'État veut donc stabiliser les prix des producteurs de rente et de consomma-

[1] Pas d'infrastructures, incapacité du secteur privé de promouvoir la recherche agricole, de fournir des intrants, d'écouler la production à des coûts de transactions raisonnables.

Accédez au texte original :
http://www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop-makingagriculture.pdf

tion, apporter des services intégrés de financement et d'organisation (y compris vulgarisation). Mais les sociétés para-étatiques ont fini par aller au-delà des mesures nécessaires à une bonne régulation et, à partir des années 80, les bailleurs de fonds se sont désintéressés (on peut dire ont rejeté) fortement d'un modèle de subvention de l'agriculture aux dépens des autres secteurs nationaux (charge fiscale exagérée), d'autant que les sociétés para-étatiques se sont délitées au fil du temps.

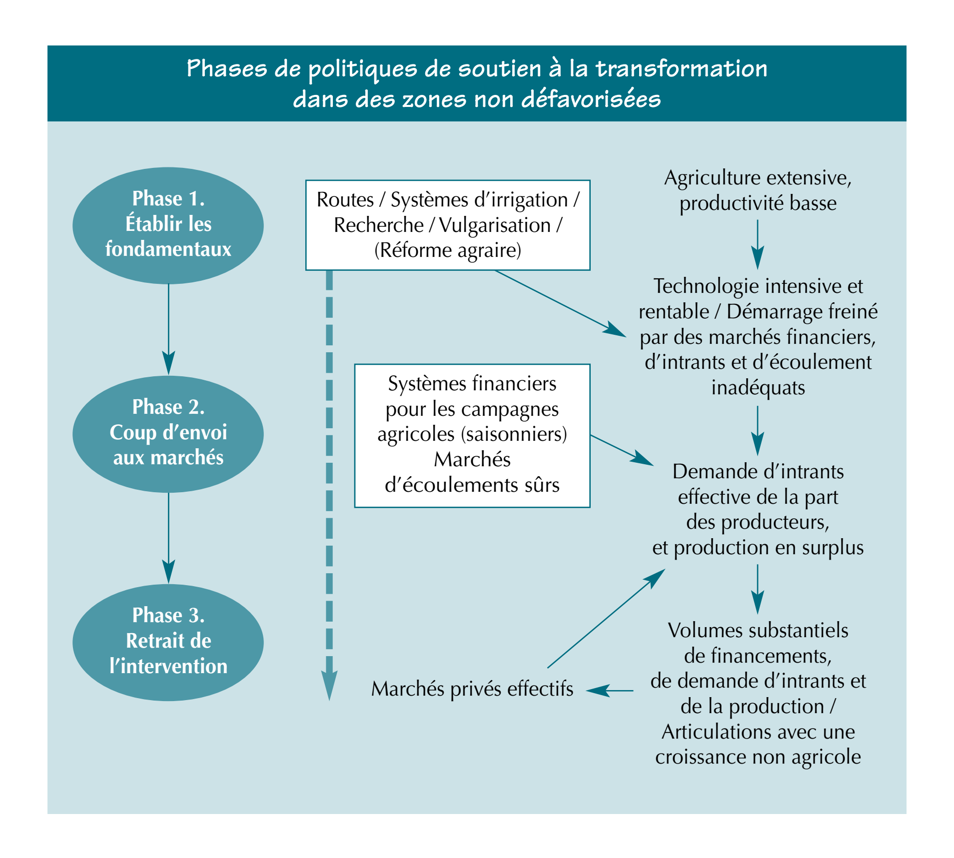
Le résultat de cette période a été au mieux neutre et au pire négatif en matière de réduction de la pauvreté en Afrique et les donateurs se sont totalement détournés de ce modèle.

Mais il n'en a pas toujours été de même en Asie où, parallèlement à l'économie « hiérarchique » (pour ne pas dire administrée), de prodigieux efforts en matière d'infrastructure et de promotion sociale (santé, éducation) ont été consentis par certains États, la révolution verte est citée en exemple, bien qu'elle soit devenue victime plus tard de la perte de capacité du système « hiérarchique ».

Donc globalement, la critique des services para-étatiques et des interventions gouvernementales lourdes s'est focalisée sur :

- l'allocation inefficiente des ressources au détriment de l'économie locale et nationale ;
- le maintien d'oligopoles inefficients qui empêchent l'investissement et l'amélioration de la productivité ;
- des confusions d'intérêts dommageables de la part du politique et des directions des parastataux ;
- la ponction énorme sur les ressources publiques ;
- les services médiocres aux producteurs (intrants, écoulement de la production, etc.) provoqués notamment par un haut niveau de corruption.

Mais si la libéralisation a produit des effets bénéfiques en Asie en ce qui concerne les plus pauvres (pauvreté réduite en Asie – moins en Asie du Sud-Est –, croissance agricole plus rapide que la croissance démographique et augmentation de la productivité du travail agricole), il n'en a pas été de même en Afrique[2] où les marchés ont été dérégulés brutalement (marchés des intrants, de l'écoulement de la production des services financiers), à l'exception des services considérés comme publics (recherche agronomique, vulgarisation, etc., bien que ces services aient été bouleversés d'autorité dans leur conception et leur fonctionnement[3] par la « hiérarchie » des bailleurs).



Pour compenser, on a mis en place des programmes d'aide sociale (fonds sociaux d'assistanat).

Mais l'agriculture n'a pas pris son essor dans les zones rurales pauvres (augmentation de la production uniquement par une augmentation de surfaces cultivées, et malgré tout, une baisse de productivité).

Les leçons de cette évolution

Tout le monde est d'accord sur le fait qu'elle était nécessaire pour développer une agriculture « pro-pauvres ». Mais les analyses diffèrent sur les causes de l'échec du processus en Afrique. On a les tenants de « la libéralisation partielle dans un environnement institutionnel faible ne pouvait pas réussir : donc plus de libéralisation est nécessaire » et ceux d'une « critique institutionnelle de fond de la libéralisation non accompagnée des marchés ».

Les premiers affirment que l'État doit se retirer totalement car son retrait partiel n'a pas laissé d'espace attrayant pour les investisseurs privés (concurrence déloyale, risques importants). Une variante de cette position soutient que l'appui institutionnel au développement du secteur privé (protection des contrats, réformes des transactions financières, travail dans le développement d'infrastructures, de recherche, de formation des acteurs de base) a été trop faible et a empêché le succès de la démarche.

Les tenants de l'approche néoclassique reprochent donc à l'État de ne pas s'être assez retiré et de ne pas avoir exercé ses prérogatives de promoteur. Ils estiment que les relations d'échange « traditionnel de dons et contre dons » doivent céder la place à des relations modernes (à la limite hybrides) et que les grandes hiérarchies (sauf celles du secteur privé

[2] Les auteurs n'examinent pas le cas de l'Amérique du Sud.

[3] Note du traducteur : la « simplification » (démantèlement) de l'efficace système de lutte anti-acridienne préventive et de proximité a eu les conséquences que l'on sait au Sahel et en Afrique du Nord en 2004.

lorsqu'elles se justifient) doivent disparaître. Il faut donc :

- ➤ augmenter les investissements en infrastructure et en protection légale ;
- ➤ promouvoir les cultures d'exportation par des petits producteurs ;
- ➤ soutenir la recherche et la vulgarisation ;
- ➤ supprimer les subventions agricoles à leurs producteurs par les pays avancés ;
- ➤ supprimer les restrictions internes au commerce dans des pays pauvres ;
- ➤ promouvoir des services corrects (financiers notamment) et de « protection » pour les pauvres dans les zones isolées et difficiles (au prix de subventions éventuelles ?) ;
- ➤ promouvoir des politiques macro-économiques soutenables.

Un argument important de cette approche est que les droits « communautaires » sur des actifs commercialisables (eau, terre, immeubles) sont archaïques et ne permettent pas aux plus pauvres de les utiliser comme garantie afin d'obtenir des financements pour développer leurs affaires et investir dans leur capital humain[4].

Les critiques de la « libéralisation non accompagnée des marchés » acceptent l'importance du marché comme mécanisme d'allocation des ressources mais demandent que l'on accepte qu'il ne soit pas le seul mécanisme.

Ils pensent qu'une adaptation progressive des modes d'échanges de services et de biens « hiérarchiques » et « traditionnels sous forme de dons et contre dons » est nécessaire et doit aboutir à des compromis hybrides qui permettent de compenser le désintérêt des marchés pour certains secteurs (par exemple la « banque » ne s'intéresse pas à l'agriculture atomisée, même productive, et il faut la microfinance qui ne fonctionne que partiellement sur le mode « marchés » pur ; la commercialisation « communautaire » ou « associative » permet de répondre à des exigences qualitatives et quantitatives du marché ; des parastataux performants et non monopolistiques peuvent stimuler une certaine diversification au moins dans ses débuts).

Cette école affirme que « trop de marché » est lourd et que précisément, l'Afrique souffre d'une pléthore de marchés pour la commercialisation de ses produits agricoles à grands coûts de transaction par une chaîne de trop d'intermédiaires avec un maigre profit pour chacun des acteurs. Elle préfère une approche de « quasi contrats » basés sur la connaissance mutuelle des acteurs (comme dans le cas des transnationales et grandes compagnies d'ailleurs).

Ils estiment qu'une combinaison d'échanges « hiérarchiques » et de « marchés » permet des économies sur les coûts de transaction (qui sont parfois plus importantes à réaliser que les économies d'échelle pour la production) et qu'il y a un rôle important de « régulation » hiérarchique à redéfinir.

Ils affirment que le démantèlement brutal des échanges hiérarchiques et la dérégulation parallèle sans progressivité ni politiques macros correspondantes ont été loin de favoriser les relations de marché fluides espérées.

Ils suggèrent donc que pour développer des filières d'approvisionnement en intrants et de commercialisation favorables aux petits fermiers (les plus pauvres), il convient de trouver des formules qui ne rejettent pas les échanges de type « hiérarchisé » et « traditionnels », mais recherchent des formules hybrides et de promouvoir des appuis diversifiés aux prestataires privés de services afin de les attirer dans ces zones et de les y maintenir.

LES MÉCANISMES D'ÉCHANGE ET DE COORDINATION

On peut distinguer trois mécanismes d'allocation de ressources et de transactions, par ordre croissant de précision dans la forme des échanges et par ordre décroissant d'importance :

- ➤ les échanges dits « traditionnels » (« gift exchanges » ou dons/contre dons) ;
- ➤ les échanges basés sur une relation de « hiérarchie » ;
- ➤ les marchés.

Les économies, et les économies rurales en particulier, fonctionnent selon un de ces trois modes ou plutôt selon des interactions de ceux-ci, avec de nombreuses formes hybrides.

1) L'économie d'échanges « traditionnelle » insiste sur la réciprocité, les obligations mutuelles, les biens collectifs. Elle est nécessairement imprécise et se base sur les valeurs éthiques partagées par les partenaires. Elle est de plus en plus remise en question dans les sociétés en « modernisation » et l'exemple le plus frappant concerne la propriété de la terre et des règles complexes de plus en plus affectées par les influences des « marchés d'allocation des terres ».

2) Les relations de « hiérarchie » diffèrent de celles de « marché » dans la mesure où les allocations de ressources sont décidées institutionnellement et d'une certaine manière autoritaire, mais il faut les distinguer des relations « planifiées » qui sont une expression extrême de ces systèmes (ce sont les institutions d'État, les organisations para-étatiques, les ONG, les grandes sociétés monopolistiques d'exploitation agricole – sociétés cotonnières par exemple – et toutes formes de cartels). Ce mode de gestion coexiste avec les deux autres et surtout avec l'économie de marché.

3) Les « marchés» que l'on peut caractériser par les qualifications qui suivent : (1) transactions volontaires (les deux parties doivent – devraient – y gagner) ; (2) facilitent la concurrence (encouragent en principe la qualité et la productivité) ; (3) fonctionnent sur des termes précis en matière de qualité, quantité, calendrier ; (4) sont strictement monétarisés, ce qui permet, outre les échanges, le crédit, l'épargne et l'investissement ; (5) ont des coûts de coordination fonctionnant différemment avec des implications macroéconomiques sur la gestion des marchés de changes, des besoins de régulation avec des règles qui doivent être respectées, des systèmes d'arbitrage…

En gros, ces mécanismes de « marché » ont permis aux économies qui se sophistiquent des échanges complexes entre parties qui n'ont pas à se connaître et le développement d'instruments non monétaires (échanges à termes, produits financiers dérivés) sophistiqués pour des effets multiplicateurs considérables.

[4] Comme dit De Soto (2000), avocat des « marchés pour les pauvres », les pauvres ont des maisons mais pas de titres, des récoltes mais pas la possibilité de warrantage, des entreprises mais sans reconnaissance formelle... Ils ont du capital mais aucun moyen de l'utiliser pour un capitalisme local...

Dans le monde rural des pays pauvres (et des autres aussi), on voit apparaître des formes hybrides des trois modes comme par exemple les « contrats de production agricole » ou des formes modernisées de « métayage ». L'aspect de contrôle hiérarchique des échanges apparaît lorsque le producteur doit se soumettre à des consignes relatives à la qualité, présentation, calendrier de ces produits avec, en contrepartie, une forme de sécurité sociale de la part du plus puissant des deux partenaires de l'échange, avec une forte incidence des relations sociales de type « traditionnel » et malgré tout un effet de relations de marché sur des questions de prix qui peuvent varier en fonction de ceux-ci.

Pourquoi les systèmes de marchés agricoles sont-ils si importants en matière de réduction de la pauvreté ?

La réponse est dans le concept de croissance. La croissance agricole est un principe en faveur des plus pauvres, elle peut déboucher sur une croissance plus large et diversifiée et seule une croissance significative des échanges peut la permettre. La croissance n'est possible qu'avec des mécanismes de coordination et de marché performants.

Coordination et échanges dans une croissance « pro-pauvres »

Les mécanismes modernes d'échange et de coordination profitent au plus grand nombre (et aussi aux plus pauvres) parce qu'ils permettent à davantage d'acteurs de traiter ensemble sur davantage de produits et services avec moins d'intermédiaires et de plus faibles coûts de transaction.

Plus de transactions permettent à chaque acteur de se concentrer sur ses avantages comparatifs dans sa spécialité ; avec davantage de spécialisation, on peut arriver à de meilleures économies d'échelle ; ces changements peuvent induire changements et progrès techniques ; la croissance entraîne plus de demandes pour des intrants et services et attire les fournisseurs de ces services et biens.

On parle d'un cercle vertueux avec les « bénéfices directs » (accès à des biens et services moins chers) et des bénéfices indirects (articulations entre acteurs, apparition de nouveaux acteurs, diversification).

Un exemple classique cité ici est celui de la révolution verte qui a provoqué une augmentation spectaculaire de la production du blé et du riz, a attiré de la main-d'œuvre, des fournisseurs d'intrants, a stimulé la production d'intrants et les activités de fournisseurs de services. Elle a dynamisé par voie de conséquences la demande pour des produits agricoles à plus grande valeur ajoutée et plus exigeante en main-d'œuvre et a eu des impacts sur les modes de vie de tous en fin de compte. Mais des dérapages sont possibles qui peuvent affecter les pauvres négativement si les marchés ne fonctionnent pas normalement.

Les auteurs s'inspirent de travaux de Poulton et Dorward (2003) pour développer les concepts de « growth drivers » (éléments qui initient la croissance, qui lui donnent l'impulsion initiale) et « growth supporters » (éléments qui permettent de la consolider et surtout de la maintenir).

Les « drivers » de croissance pro-pauvres s'expriment par exemple de la manière suivante :

- augmentation de la productivité avec forte hausse de la main-d'œuvre « pauvre » ;
- avec pour conséquence des baisses de prix qui ont des incidences favorables dans le budget des plus pauvres ;
- des évolutions technologiques et organisationnelles (accès au crédit par exemple) et des réductions de barrières fiscales et douanières permettant aux plus pauvres de s'engager dans des domaines de production qui leur étaient interdits auparavant ;
- les avantages acquis pour les moins pauvres leur permettent d'augmenter la demande en biens et services (m.o.) fournis par les plus pauvres.

Les « supporters » de croissance d'autre part doivent permettre aux fournisseurs de services et d'intrants locaux de capter les avantages des « drivers » de croissance et d'en tirer bénéfice et donc d'améliorer leurs prestations (qualitativement et quantitativement) et de se maintenir.

Pour une croissance favorable à la réduction de la pauvreté qui soit à la fois significative et soutenable, il faut donc ces éléments de « promotion » et de « consolidation » et aussi des mécanismes qui permettent de transmettre les signaux d'offres et de demande rapidement et en toute sécurité afin que chacun puisse s'adapter pour y répondre.

Les systèmes de coordination et d'échanges doivent être capables de diminuer les coûts et risques de transactions personnalisées et doivent présenter des avantages significatifs pour les vendeurs, les acheteurs et les régulateurs des systèmes d'échanges.

Le marché permet de diminuer la vulnérabilité à certains chocs avec certains produits d'assurance par exemple ou une plus grande diversification des activités.

Mais tout n'est pas si simple ni si clair : les plus pauvres peuvent être désavantagés par manque de ressources, dissémination démographique, mauvais accès à l'information et faibles connections avec les pouvoirs de décision. De plus, l'ouverture à la concurrence extérieure peut tout simplement éliminer du marché les producteurs pauvres même si elle peut profiter aux consommateurs pauvres.

Rôle de l'agriculture pour une croissance « pro-pauvres »

La croissance agricole et les gains de productivité peuvent contribuer à la réduction de la pauvreté de trois manières dans les économies dites pauvres :

- par des augmentations de revenus grâce à la productivité et à la création d'emplois ;
- par des produits alimentaires moins coûteux pour les pauvres ruraux ;
- par des opportunités économiques dans le secteur non agricole en milieu rural.

En fin de cycle, on observera des changements économiques structurés, avec une importance relative moindre du secteur agricole en zone rurale.

Il faut constater que pour le moment dans les pays pauvres à forte population agricole, la production agricole et le travail agricole comptent pour beaucoup dans l'économie des plus pauvres mais qu'ils n'arrivent pas à avoir accès à de meilleures valeurs ajoutées par manque de capital financier, social et humain (éducation). Mais il n'y a que le progrès dans ces domaines qui peut les sortir de ce cercle vicieux.

Il faut reconnaître l'importance des petits agriculteurs qui peuvent générer plus de mouvements de diversification que les grandes exploitations (tout en utilisant davantage de main-d'œuvre) et facilitent l'accès de ceux-ci aux marchés.

On peut voir dans l'agriculture en zones pauvres **quatre contributions majeures** (il faut évidemment que les zones de pauvreté en question aient un potentiel de ressources naturelles ; terres de qualité suffisante, eau, etc.) :

➤ l'augmentation de la production agricole est essentielle pour attirer des investissements et générer des plus-values à réinvestir ;

➤ l'agriculture reste le principal support de la production de nourriture et de gains en devises ;

➤ elle contribue à la baisse des prix des denrées consommables ;

➤ elle reste la source principale de revenus domestiques et donc de croissance dans les zones rurales pauvres.

Mais elle dépend :

➤ de la croissance globale et du développement d'une économie nationale ;

➤ de la nature de la croissance agricole (elle peut être stimulée ou non, selon que dans un cas particulier, elle se concentre sur la bonne formule d'équilibre entre produits de consommation de cultures de rentes et d'équilibre dans le marché de l'emploi agricole) ;

➤ des marchés d'intrants et d'écoulement des produits agricoles, de services (vulgarisation, crédit, recherche) et surtout des échanges de main-d'œuvre qui ne soient pas systématiquement défavorables aux plus pauvres qui n'ont que leur force de travail non qualifiée à offrir.

Les auteurs présentent les écueils d'une croissance agricole où les marchés seraient déséquilibrés et pourraient atteindre des résultats contraires à ceux espérés : la diversification peut ne profiter qu'aux mieux nantis (en capital humain, social, financier et notamment en terres) ; le marché ouvert de la terre peut provoquer une exclusion des plus pauvres tentés de vendre pour survivre (plutôt que de se consacrer à d'autres activités où ils auraient des avantages comparatifs) ; le marché de l'emploi peut ne pas se développer de manière plus favorable que dans une économie « traditionnelle d'échanges de procédés et services » ou une économie « hiérarchique ». Il faut donc trouver un bon équilibre entre marché et une certaine régulation.

DÉFIS POUR UNE CROISSANCE AGRICOLE PRO-PAUVRES ET L'ACCÈS DE CEUX-CI AUX MARCHÉS

Les contraintes

Les contraintes principales sont les mauvaises infrastructures routières et en communication, la santé des acteurs, leur capital humain (éducation), une économie monétaire primaire (sans produits dérivés), des marchés agricoles étroits et chers sur le plan des transactions, mauvaise information, pas de protection contractuelle, risques (sur la production mais aussi sur la réalisation de contrats). Cela affecte les plus pauvres mais aussi ceux désireux de monter des entreprises.

Mais il y a des contraintes dérivées considérables telles que : la saisonnalité des cycles qui ne laissent pas de place à des activités productives hors cycles classiques ; main-d'œuvre chère en période agricole et sans marché le reste du temps ; les plus pauvres doivent négliger leur production et travailler pour d'autres ; choix techniques plus chers pour les pauvres (en intrants) ; finance locale excessivement chère ; contraintes foncières.

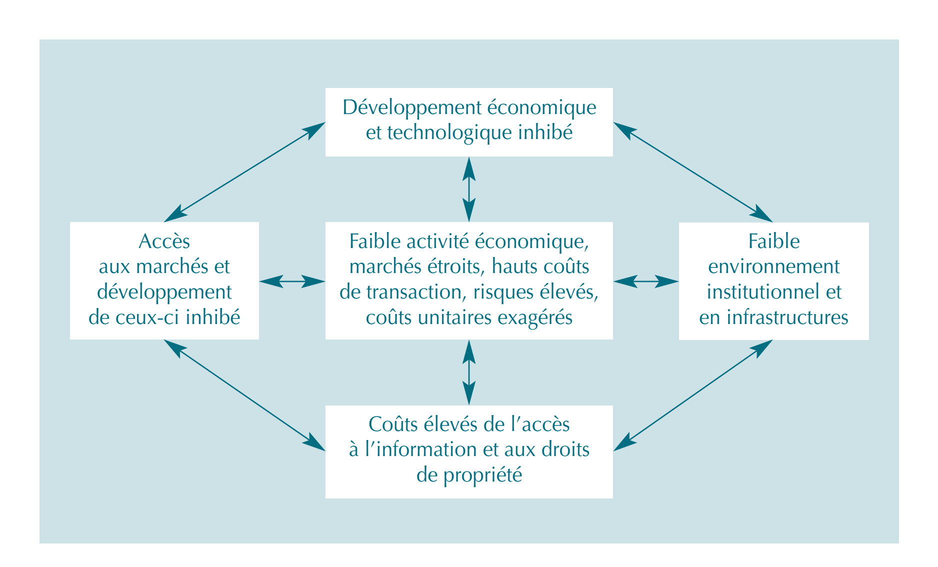
En résumé : coûts de transaction élevés ; hauts taux d'intérêts (risques de non-paiement et positions monopolistiques des prêteurs traditionnels) ; mauvaise chaîne d'approvisionnement en intrants (les vendeurs hésitent à stocker faute d'être sûrs d'écouler normalement et se couvrent par des marges élevées).

Le schéma ci-dessous montre la chaîne d'équilibre fragile qui devient un cercle vicieux.

L'implication de cette analyse est que pour promouvoir l'agriculture en zone rurale pauvre, il faut un très haut degré de coordination. Et il ne sera pas possible de compenser les « déficits de coordination » par des mécanismes de marché uniquement.

On peut imaginer que se développent des mécanismes de coordination endogènes locaux par une intégration verticale (grandes exploitations en fait) ou par des relations sociales qui articulent différents agents d'une même filière (par exemple des groupes de fermiers articulés par des relations croisées avec des commerçants puissants). Cela peut être plus complexe pour les productions vivrières que pour les cultures de rente.

Comme alternatives à des processus endogènes lents et fragiles, on peut proposer des processus de coordination assistée de l'extérieur « légers » (par exemple avec une intervention de l'État ou d'ONG pour le développement d'organisations professionnelles de producteurs ou de commerçants), ou des processus externes, avec un mandat pour l'État d'as-



surer une coordination centrale et de provoquer les investissements nécessaires à la filière.

Les phénomènes d'exclusions

Les difficultés rencontrées pour les plus pauvres pour accéder au marché résultent souvent de phénomènes d'exclusion.

1) Par manque de ressources, ils ne peuvent accéder aux activités les plus rentables.

2) Les coûts de transaction sont extrêmement élevés pour les plus pauvres, ils n'ont pas la capacité de fournir des quantités significatives, sont souvent défavorisés par les distances et les difficultés de transport, souffrent de coûts élevés du crédit.

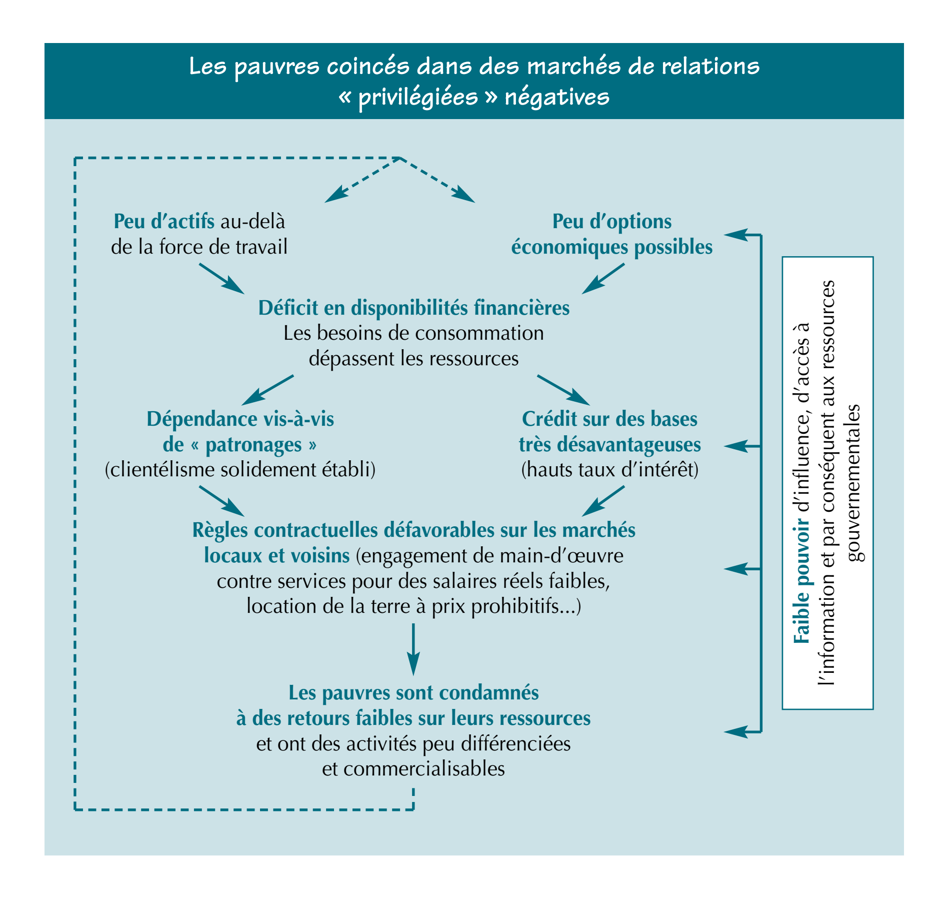
Ces deux types de difficultés peuvent être considérés comme des exclusions économiques.

3) Mais il y a aussi les exclusions sociales (discrimination basée sur la caste, classe, tribu, religion ou genre. Par exemple, en Madya Pradesh (Inde), les femmes reçoivent de 20 à 50 % de moins qu'un homme pour le même travail ; en Andhra Pradesh, le leasing des terres permet l'irrigation, mais les propriétaires ne consentent ce type de contrat qu'à des gens de leur caste).

L'exclusion a des implications sur l'efficacité des systèmes de marché : elle réduit la compétitivité, les choix, les initiatives d'entreprise. On arrive à des marchés segmentés du fait d'une discrimination sociale : marché du travail hommes/femmes, coûts de production différents, barrière d'accès à des activités plus rémunératrices, coûts des services abusifs aux pauvres urbains (l'eau livrée par citerne est 20 % plus chère que celle des régies, etc.).

On observe aussi des phénomènes d'articulations « privilégiées » (croisées) à caractère très extractif dès lors que des propriétaires terriens ou prêteurs sont les seuls fournisseurs de terre (métayage) ou de fonds (usure) d'un groupe particulier.

Ce qu'on appelle les marchés de relations « privilégiées » à sens unique sont susceptibles de nombreux abus et les retours très bas sur les investissements (en main-d'œuvre notamment) des pauvres sont couverts par des considérations



« morales » et « culturelles » définies par les plus puissants en leur faveur.

Mais ce type de marchés n'est pas nécessairement négatif. Ils peuvent être basés sur des semi- ou quasi-contrats, relativement réglementés par des modalités adéquates (et plus modernes que les modes traditionnels) qui exacerbent les aspects positifs de ce type de relations. Mais il n'en est pas moins vrai qu'un minimum de concurrence est nécessaire à ce type de relations personnalisées pour qu'elles se déroulent dans la transparence.

QUELQUES RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE POLITIQUES « PRO-PAUVRES »

➤ Il faut une bonne filière d'approvisionnement pour soutenir l'intensification agricole.

➤ L'État doit investir dans les infrastructures, la recherche agronomique et la vulgarisation.

➤ Il faut corriger les faiblesses de la libéralisation et :

- promouvoir le développement de la petite entreprise ;
- soutenir les organisations de producteurs (pour la collecte primaire et secondaire et les achats groupés d'intrants notamment) ;
- promouvoir des systèmes d'assurance ;
- réduire les coûts administratifs de transaction (licences pour opérer par exemple) ;
- libéraliser totalement l'économie agricole (ceci n'est l'opinion que des économistes agraires néoclassiques).

➤ Reconnaître les mérites des modes « traditionnels » et « hiérarchiques » là où ils fonctionnent ou là où ils pourraient évoluer de manière coordonnée.

Le premier message de politique générale est donc de reconnaître qu'il y a des stades de développement des processus endogènes qu'il faut respecter et accompagner lorsqu'on « libéralise » et « modernise ».

Le second message de politique générale est qu'il faut accorder davantage d'attention qui n'est pas donnée généralement aux processus de coordination

des marchés et de régulation. Les marchés dont on parle n'obéissent pas nécessairement aux logiques des grands marchés des pays développés.

Un troisième message concerne l'importance des systèmes hiérarchiques en phase de transition pour ce type de coordination (mécanismes de promotion et de régulation). La séquence de la libéralisation doit être logique, pensée et réfléchie dans son application.

Il ne faut pas négliger le rôle des gouvernements dans ces processus et accepter qu'un gouvernement fort puisse mieux assurer ses tâches de régulation et de promotion des secteurs privés qu'un gouvernement faible.

Les questions de l'accès à la terre, de la main-d'œuvre et des services financiers

On estime actuellement que des droits fonciers clairement établis sont importants pour les pauvres (plus de mobilité vers des activités non agricoles si nécessaire ; possibilité de lever des ressources sur base de garanties) mais qu'il faut des mesures de protection contre les ventes de « détresse » qui peuvent constituer les prémices d'une contre-réforme agraire et d'une reconcentration (droits formels à la terre accompagnés de mesures de promotion de la petite agriculture).

Une meilleure utilisation de la main-d'œuvre rurale doit mener à une certaine spécialisation et à une mobilité favorable aux plus pauvres.

Le développement de services financiers ruraux (souvent par des institutions à but lucratif mais à vision sociale plutôt que par les banques et donc par le marché traditionnel, bien qu'un « marché » de la microfinance puisse s'installer à terme) doit être favorisé car il faut que les pauvres puissent financer l'amélioration de la productivité et les innovations technologiques.

Autres thèmes de politique générale pour favoriser des échanges « pro-pauvres »

Il faut une meilleure information pour que les petits producteurs profitent au niveau « champs » (« gate prices ») des hausses de prix internationaux et régionaux. Mais des dispositifs de protection en cas de baisse sont-ils possibles ? Et comment pourront-ils s'unir pour faire une pression effective contre les subventions des pays riches à leurs producteurs (le cas du coton est un exemple flagrant où tous les efforts de productivité et d'organisation des petits producteurs peuvent être anéantis par des subventions démesurées aux producteurs de Nord).

Une autre remarque concerne l'application de l'aide alimentaire qui peut avoir des effets dévastateurs sur les marchés locaux (avec des effets éventuellement positifs sur les marchés des pays « aideurs ») si elle n'est pas soigneusement coordonnée.

Voici donc deux thèmes de politique générale qui dépassent largement le cadre des économies des zones rurales pauvres et qui exigent des mécanismes de coordination puissants à l'échelle internationale.

Thèmes de recherche

Le document recommande davantage de recherche dans les domaines suivants :

- réaliser des études empiriques complètes sur les cas de libéralisation agraire, réussites ou échecs. De telles études sont encore trop rares et/ou trop basiques (comment corriger les faiblesses et accentuer les points forts) ;
- mieux étudier les relations réelles entre l'accès à des mécanismes d'échange et de coordination perfectionnés et la réduction de la pauvreté ;
- mieux étudier le rôle de transition des systèmes « hiérarchiques » post-indépendance vers des systèmes d'échange plus « modernes » ;
- analyser de manière fonctionnelle les responsabilités régaliennes pour sortir de considérations idéologiques stériles ;
- étudier (ce qui n'a pas été fait systématiquement, en Afrique tout au moins) les relations d'échange de travail, critiques pour la petite agriculture et des mouvements de main-d'œuvre du rural vers le non-rural. Les politiques « pro-pauvres » doivent impérativement se baser sur une bonne compréhension de ces phénomènes.

Assurer la participation des petits producteurs

dans les systèmes de distribution agroalimentaires restructurés de Thaïlande, tant à l'échelle nationale que régionale

Regoverning Markets: Securing small producer participation in restructured national and regional agrifood systems in Thailand, Dr Aree Wiboonpongse (professeur associé à la Faculté d'agriculture de l'Université de Chiang Mai, Thaïlande) et Dr Songsak Sriboonchitta (doyen de la Faculté d'économie de l'Université de Chiang Mai), *décembre 2004.*

Cette étude a été réalisée avec un appui financier de l'Institut pour l'Environnement et le Développement, IIED. Elle illustre le texte du même projet de recherche Regoverning markets (www.regoverningmarkets.org) présenté dans la rubrique « Idées, concepts et politiques » de cette publication.

Le marché de la distribution est en train de subir une profonde mutation en Thaïlande : la distribution « moderne » (sous couvert d'hypermarchés, de supermarchés et de chaînes spécialisées de magasins de détail) s'est rapidement implantée et compte déjà 26 % du total des ventes de détail (51 milliards US$ en tout) et 60 % du total des ventes agroalimentaires. Dans ces magasins, la vente de produits agroalimentaires est de 80 % du chiffre d'affaires. Dans ce contexte, comment les petits producteurs peuvent-ils s'adapter pour maintenir leur position et survivre ?

Cet article analyse le marché tel qu'il est devenu et qu'il évolue. Il propose quatre cas d'agriculteurs et petits grossistes qui ont pu s'intégrer à cette nouvelle donne dans la région de Chiang Mai. Il analyse enfin quelques pistes de collaboration entre le secteur privé et le secteur public pour faciliter cette intégration.

Les conditions économiques de la Thaïlande sont favorables à une modernisation des systèmes commerciaux. Vingt pour cent de la population de 63 millions d'habitants peuvent être qualifiés de strictement urbains dans leurs modes de vie, ce qui constitue un marché potentiel intéressant pour des investisseurs locaux et étrangers dans la grande distribution.

En 2006, il y aura probablement près de 400 000 magasins de détail en Thaïlande qui traiteront un volume de plus de 2 000 milliards de baths[1] (51 MUS$) dont 26 % sont déjà eux-mêmes de grandes chaînes de vente très organisées et modernes. Si l'on se réfère au volume de la production alimentaire, dont la majorité est produite dans le pays, on atteint 60 % du marché en faveur des grandes chaînes et on constate que 80 % du montant de leurs ventes est constitué de ces denrées.

[1] 1 US$ = 40 bath.

L'agriculteur thaïlandais moyen cultive environ 4 hectares. Il est soutenu par divers programmes de promotion technique et organisationnelle, par des agences gouvernementales spécialisées, des institutions de recherche et des ONG.

La part de l'agriculteur dans le PNB est tombée de 25 à 10 % sur la période 1972-1976 à 2004, et sa croissance est de 2,5 % par an contre 7,9 % pour les autres secteurs dans les années 90.

La vague de la « révolution verte » avec ses hauts rendements et coûts élevés en intrants est en régression en faveur d'une agriculture moins exigeante en produits mais plus en main-d'œuvre.

Beaucoup de ruraux sont engagés dans des emplois complémentaires non agricoles qui comptent désormais pour près de la moitié d'un revenu annuel (25 000 sur 58 000 baths en moyenne).

Accédez au texte original :
http://www.regoverningmarkets.org/docs/Thailand_report_final.pdf

LA DISTRIBUTION DE DÉTAIL

La première vague de cette tendance aux systèmes concentrés s'est manifestée par l'apparition d'hypermarchés (plus de 5 000 m² de surface de vente) qui restent dominants, avec 100 hypermarchés installés en 2002.

Ce secteur est extrêmement compétitif en termes de marges et de prix, qui sont relativement bas. Mais de nouvelles spécifications légales (notamment l'obligation de localiser de telles unités à plus de 15 km des centres des villes imposée par le Gouvernement afin de tenter de protéger le petit commerce) incite les grandes chaînes de distribution à préférer le format de supermarchés (moins de 1 000 m² de surface de vente) voire de chaînes de magasins de proximité, souvent associés à des stations de distribution de combustible ou des chaînes de magasins spécialisés.

Les chaînes multinationales de distribution ont été très actives sur ce marché, soit directement, soit en association avec des partenaires thaïlandais et elles restent dominantes en Thaïlande.

Le haut degré de **concurrence des hypermarchés se manifeste essentiellement sur la base des prix**, ce qui s'avère efficace sur les segments médians et inférieurs du marché. Toutes les compagnies possèdent leurs propres marques, vendues à des prix très avantageux. De plus, elles essaient de s'assurer la loyauté de leurs clients par des systèmes de cartes de crédit, d'avantages réservés aux personnes qui se font « membres », etc.

Des chaînes de supermarchés comme « Food Lion », « Foodland », « Villa Market » ou « Family Mart » visent des sections médianes et supérieures du public et se concurrencent au niveau de la qualité des produits. Par exemple, la chaîne thaï TOPS, anciennement joint venture entre un consortium thaï et Royal AHOL des Pays-Bas, se positionne sur des produits frais et garantis sains de qualité (en dessous de la qualification supérieure cependant). Elle réserve 5 % de ses rayons à des produits locaux de qualité mais sans certification sanitaire. Toutes ces compagnies **mettent en avant leur capacité à proposer à leurs clients des produits « sains ».**

Dans les magasins traditionnels, étant donné le manque d'intégration et d'efficacité dans la gestion logistique, les prix sont de moins en moins compétitifs. L'impact des hypermarchés, supermarchés et chaînes spécialisées est devenu un thème très controversé qui a conduit le Gouvernement à prendre des mesures de protection dont celle citée plus haut de la limitation des surfaces de vente dans les centres urbains. Cette approche a provoqué une ruée des grandes compagnies sur les terrains accessibles de Bangkok et une vague de concentration et d'achats de magasins.

Dans la foulée de la controverse sur les effets pervers des grandes chaînes de distribution sur le petit commerce, le ministère du Commerce a lancé la compagnie « Allied Retail Trade » (ART) en 2002. Une chaîne de magasins ART est supposée travailler au service des communautés dans un esprit de modernisation du commerce de détail et un souci de proximité pour les consommateurs : un magasin ART doit commercialiser des produits provenant si possible de la communauté.

Cette étude se concentre sur le riz et les légumes frais, car ces deux denrées sont produites par un grand nombre de petits producteurs.

La Thaïlande est le plus grand exportateur mondial de riz et elle ne consomme pas moins de 60 % de sa production, dont 10 milliards de baths par le biais des chaînes de détail modernes, ce qui se traduit par un marché extrêmement actif avec plus de 100 marques disponibles.

Par ailleurs, la part des fruits et légumes dans les super- et hypermarchés a crû rapidement ces dernières années, bien que leur valeur relative ne puisse pas être précisément définie. Il est clair que de plus en plus de consommateurs se révèlent préoccupés par l'impact de leur alimentation sur leur santé. Cette tendance amène les producteurs à s'orienter vers les catégories dites « exemptes de résidus chimiques » (pesticides surtout) , « hygiéniques » (dont le contenu de résidus de pesticides est garanti inférieur au niveau maximum établi par le Codex, normes phytosanitaires) ou « organiques » pour le segment le plus élevé du marché.

Apparemment, le prix des légumes « sécurisés » reste attractif dans la plupart des centres de distribution. Mais dès lors que l'on parle de produits dits hygiéniques, la différence de prix avec les produits conventionnels peut atteindre du simple au triple, même pour des produits aussi communs que les choux ou épinards. Le public s'en étonne, mais il faut observer que la production végétale sans (ou avec peu de) pesticide est très exigeante en main-d'œuvre et que, si on en tient compte dans une analyse de coûts/bénéfices, les gains obtenus sur les intrants peuvent être largement absorbés par ces coûts, même avec le différentiel de prix indiqué ci-dessus. Les consommateurs urbains thaï se sont rapidement adaptés aux hypermarchés et ils valorisent ce style de commercialisation moderne, notamment parce qu'acheter dans les hypermarchés est considéré comme une distraction. Ils deviennent de plus en plus exigeants sur le plan de la qualité et de la protection de la santé et achètent aussi selon des conditionnements de produits plus petits que par le passé (2 à 5 kg de riz par exemple au lieu de gros sacs).

Bien que les chaînes se projettent comme vendeurs de produits sécurisés, elles proposent encore des produits dits traditionnels, des produits « testés » par leurs soins et des produits garantis par un label, côte à côte.

L'ARTICULATION ENTRE DISTRIBUTION, PRODUCTION ET GROUPAGE DES PRODUITS

Si cette concurrence aiguë a des effets très positifs pour les consommateurs en termes de prix et un effet dévastateur sur le petit commerce traditionnel, **qu'en est-il de l'impact sur la chaîne d'approvisionnement et sur les producteurs, en particulier sur les petits ?**

Il est clair que, pour pouvoir adopter une politique de prix compétitifs, les chaînes doivent opérer de manière efficace et efficiente pour réduire les coûts et acheter des produits avec une **qualité normée** aux meilleures conditions. Pour elles, la logistique est essentielle et certaines d'entre elles s'efforcent de mettre en place des centrales d'achat et de conditionnement

proches des zones de production (seule la chaîne Makro exige encore des fournitures au niveau de chaque magasin), mais bien que les fournisseurs locaux aient l'habitude de fournir à des points de collecte locaux ou régionaux, ils n'en sont pas moins astreints à une exigence de volume minimal, ce qui constitue un obstacle pour les petits producteurs.

D'autre part, s'ils sont encore assez libres quant aux produits traditionnels (sans contrôle) ou dits « sécurisés » (c'est-à-dire contrôlés par les distributeurs), dès lors qu'ils abordent le marché des produits dits « hygiéniques » (et donc normés) ou « organiques » (plus normés encore) qui sont porteurs d'une plus grande plus-value, ils doivent se plier à des procédures de labellisation qui peuvent s'avérer lourdes et coûteuses.

Pour participer à une filière moderne de distribution, les fournisseurs doivent disposer d'un capital de travail substantiel. Les délais de paiement peuvent être importants (de 10 à 15 jours dans le meilleur des cas et jusqu'à 60 jours) ; ils doivent participer financièrement aux campagnes de promotion (discount) ; ils paient directement ou indirectement un droit d'entrée ; ils doivent consentir un pourcentage de déduction des ventes en fin d'année. De plus, certains hypermarchés exigent (ce qui n'est pas légal) des droits supplémentaires pour chacune de leurs branches (10 000 baths par produit).

Évidemment, lorsque le marché de la distribution est très demandeur, comme pour les produits de très haute qualité, le rapport peut s'inverser.

Le cas du riz

Les petits et moyens producteurs de riz peuvent accéder directement à la filière de distribution moderne pour autant qu'ils arrivent à s'organiser en associations ou en coopératives de producteurs. Cela est possible s'ils arrivent à se concentrer sur des « marques » propres, de préférence pour des produits de haute qualité. Les produits courants sont en général vendus sous le nom de « méga-marques » qui achètent à des grossistes qui assurent la collecte par leurs réseaux d'intermédiation traditionnelle à qui les petits producteurs peuvent se mesurer.

Cette chaîne de commercialisation (sous forme de paddy ou de riz décortiqué, de différentes qualités, en grains entiers ou brisés à 5 %, 10, … 100 %) est longue et complexe (des petits collecteurs locaux aux usines de décorticage et/ou aux grossistes, des « décortiqueurs » aux grossistes et/ou directement aux chaînes de distribution, etc.) comme cela est illustré dans le schéma ci-dessous. La part des producteurs organisés dans la plus-value de ce marché est limitée : sur plus de 45 000 coopératives agricoles, seules 130 possèdent des unités de décorticage avec une capacité de 25 à 150 tonnes par jour.

Le cas particulier de la production de riz de grande qualité, le Hom Mali, dans la région de Chiang Mai, illustre cette articulation et permet de voir quelle taille critique minimale est requise pour accéder à des marchés de consommation directement.

Le Hom Mali est un produit d'exportation, mais 65 % de sa production est consommée en Thaïlande. Le prix du riz est volatile et celui du Hom Mali ne fait pas exception (de 1997 à 2002, le prix au producteur de ce produit est passé de 8 200 baths la tonne à 5 800 baths). À ce prix bas, seuls les producteurs performants arrivent à couvrir leurs coûts de production.

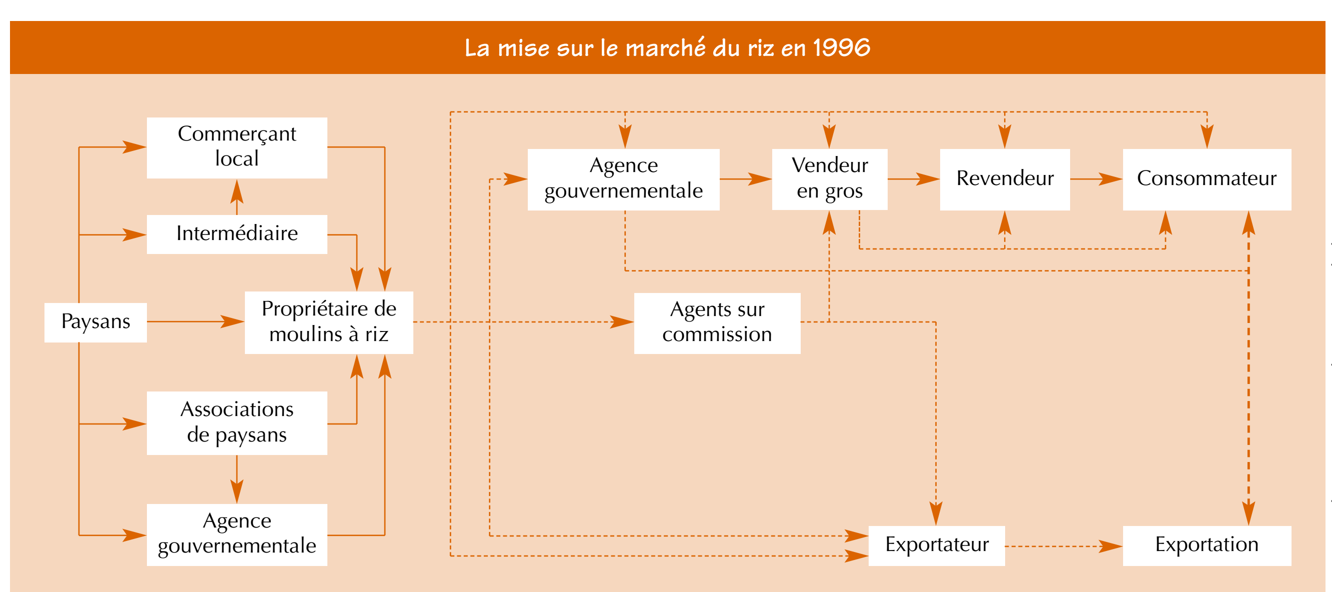
Les supermarchés ne commercialisent des marques « niches » de riz local que pour les qualités supérieures à moins de 10 % de brisures. Ce segment est le seul accessible aux petits producteurs organisés. Ainsi, par exemple, 14 groupes d'agriculteurs de 8 provinces du Nord ont formé une compagnie « Esan Rill Mill Network » qui arrive à distribuer directement dans un réseau de boutiques communautaires.

Le cas des coopératives agricoles San Patong et Phao de Ching Mai va plus loin encore : elles possèdent chacune un moulin et l'une est propriétaire d'un supermarché et a des contrats de distribution avec des chaînes de magasins locaux. Elles peuvent se passer du marché des hypermarchés et autres chaînes de « discount » car elles disposent d'un produit de haute qualité, certifié, vendu avec un label de prestige très recherché.

On a observé de la part des consommateurs une certaine pression pour l'inclusion de petites marques haut de gamme dans les étalages, circonstance qu'arrivent à exploiter quelques petits producteurs bien organisés.

Le schéma suivant montre les flux de commercialisation de cette denrée.

La mise sur le marché du riz en 1996



Source : Wiboonponpongse et Chaovapoonphol, 2001.

Le cas des produits horticoles frais

L'horticulture a connu des évolutions significatives récemment. La production à base d'intrants dommageables pour la santé des consommateurs et des producteurs et utilisés de manières indiscriminée s'ouvre à des méthodes plus sûres et respectueuses de l'environnement.

Le premier niveau est l'agriculture « hygiénique » avec un contrôle de l'usage des produits phytosanitaires. La production est certifiée par le département de l'Agriculture ou le département de la Vulgarisation agricole. Ces produits sont de plus en plus demandés dans les chaînes de distribution, avec divers niveaux de certification.

Le stade suivant est l'agriculture organique (jadis traditionnelle) dont la réémergence a suivi la crise de l'agriculture moderne des années 80 : les producteurs, aidés par des ONG, ont commencé à chercher des alternatives. Parmi ces mouvements ONG, on citera « Green Net » fondé en 1993 qui a contribué à ce mouvement et à celui du commerce équitable, l'« Organic Agriculture Certification Thailand » (ACT) fondé en 1995 qui apporte un service efficient de certification et promeut la production et l'exportation de riz, bananes, ananas, asperges et « baby corn » organiques, la « Royal Project Foundation » qui encourage la production de produits « fruiti/horticoles » à haute valeur ajoutée en remplacement des plantations d'opium.

De plus, **le Gouvernement se montre très actif en faveur de ce mouvement et recommande l'agriculture durable** dans son 7e plan de développement national économique et social (1992-96) accompagné de politiques effectives de soutien dans les 8e et 9e plans (politiques dites de « sécurité alimentaire » et de « world kitchen » qui ont conduit à la mise en place de plusieurs grands projets officiels dont le dernier en date, soutenu par le Gouvernement danois est très actif dans la gestion dynamique de l'usage des pesticides). En 2004, le Premier Ministre a promulgué un « Prime Minister's Direct Mission » à l'intention des districts agricoles pour promouvoir des groupes de producteurs soucieux de la qualité sanitaire de leurs produits.

Mais on n'en est encore qu'au début du mouvement et la plupart des agriculteurs qui y adhèrent en sont encore au stade « exempts de pesticides dangereux » ou « hygiénique » et pas encore au stade « organique ».

Les producteurs horticoles « hygiéniques » peuvent être classés en trois catégories : (1) ceux avec une grande capacité de commercialisation, le plus souvent groupés, qui ont accès à des contrats d'approvisionnement à Bangkok ou à des marchés locaux pour 70 % de leur production ; (2) ceux capables de produire à un haut niveau qualitatif et quantitatif, mais qui ne cherchent pas à conquérir de nouveaux marchés et vendent aux intermédiaires ou sur les « wet markets », ou marchés de produits frais ; (3) ceux dont l'horticulture est une seconde spéculation après le riz et qui ne font que suivre le cours normal des saisons (et sont soumis aux fortes baisses de prix en période de surproduction).

Le prix des produits « hygiéniques » peut être jusqu'à trois fois plus élevé que celui des produits classiques, ce qui comme indiqué plus haut, compense à peine les coûts les plus élevés de main-d'œuvre[2]. Il monte davantage pour les produits organiques, mais le consommateur suit la tendance.

Les critères des acheteurs portent sur (1) la fiabilité des approvisionnements ; (2) les volumes commerciaux disponibles ; (3) la traçabilité des produits et (4) les prix. En général, il faut être vendeur de taille moyenne à grande, bien que certaines chaînes appliquent une politique d'« intégration à la communauté », comme Big C ou TESCO Lotus, et acceptent de traiter avec des petits groupes de producteurs ou producteurs individuels. Cette tendance est encore légère mais elle s'accentue.

Les contrats sont stricts et contiennent des clauses de pénalités en cas de défaut, mais unilatéralement.

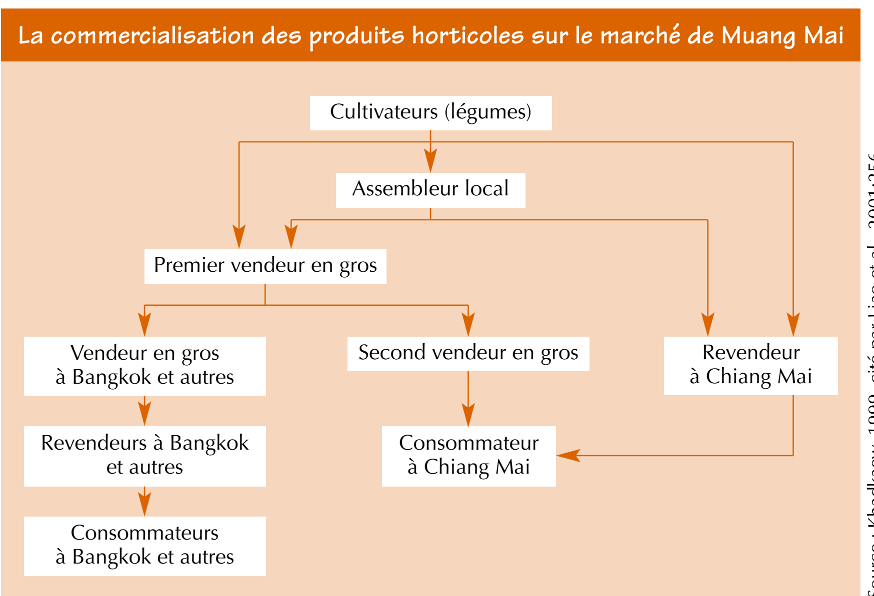
Certaines grandes chaînes exigent différents types de « droits d'entrée » (TESCO Lotus et Carrefour), des réductions pour des événements promotionnels et des frais de publicité (TOPS), des frais d'étalage,… ce qui est dommageable à l'entrée des petits producteurs sur ces marchés. Dans certaines chaînes (théoriquement), les conditions contractuelles sont plus flexibles et encore basées sur le contact personnel, comme Villa Market, Foodland ou Fiji UFM à Bangkok, surtout lorsqu'ils traitent les produits haut de gamme.

Les « districts agricoles » et « district de vulgarisation » du ministère de l'Agriculture ainsi que certains projets comme la « Royal Project Foundation » se donnent pour fonction de contribuer à la mise en place de ce type de base contractuelle.

Sur le plan de la commercialisation, le schéma suivant montre les flux de commercialisation des produits horticoles dans la province de Chiang Mai, Muang Mai étant à Chiang Mai le seul marché de vente en gros de fruits et légumes.

[2] Par exemple pour l'épinard et le chou, ils sont de 1,5 à 2 bath/kg pour les produits conventionnels et respectivement de 10-15 et 6-7 baths le kg pour les produits « hygiéniques ».

La commercialisation des produits horticoles sur le marché de Muang Mai



Source : Khadkaew, 1999, cité par Liao et al., 2001:256.

Les « assembleurs » locaux et provinciaux sont en général très professionnels et expérimentés et sont capables de fournir ces produits aux quatre coins du pays très rapidement ; ils ont une tendance à se spécialiser sur quelques produits seulement.

Bien que le commerce moderne se présente comme d'un accès facile aux producteurs, la situation n'est pas si simple et il n'en reste pas moins que les transactions sont plus aisées avec des supermarchés locaux qu'avec de grandes chaînes. Pour y arriver, un producteur (ou groupe) (1) présente un échantillon aux centrales d'achat des chaînes ; (2) ces échantillons sont analysés et un système de traçabilité est mis en place ; (3) une négociation sur les prix est entamée, qui peut être très dure en raison de la concurrence.

Plus le niveau de qualité est haut, plus le vendeur peut se montrer exigeant, alors que dans le niveau inférieur, les prix sont davantage imposés par les chaînes. La négociation porte aussi sur les termes de paiement, variant de 15 à 60 jours.

Quatre études de cas dans la chaîne d'approvisionnement de la filière de distribution en légumes frais

• Fournisseur professionnel à plein-temps

M. Thee, de Ching Mai, assemble des produits exempts de résidus chimiques (CRF : Chemical Residue Free) : il organise 40 « membres », petits producteurs qui le fournissent. Il assure le contrôle pré-récolte et est responsable de l'inspection, du tri et du conditionnement des produits. Il conserve de 1 à 3 jours ses produits dans la chambre froide du district agricole de Mae Rim. Il vend à des grossistes de Bangkok directement en contact avec des chaînes de distribution sur une base de confiance. Il est payé avec un différé de 7 à 15 jours. Par ses réseaux, il est capable de mettre en contact ses « membres » avec des services techniques d'agences gouvernementales spécialisées. Il leur sert de relais pour des crédits d'investissement (arroseurs par exemple) et leur fournit des intrants à crédit. Lui-même est financé pour ses investissements par la Banque pour l'Agriculture et les Coopératives agricoles à hauteur de 800 000 baths sur cinq ans.

• Producteur / fournisseur

M. Nik est producteur et président du « In-Net Vegetable Growers Group » du district de Sarapee, Chiang Mai, avec 72 membres de 8 villages (2 ha en moyenne et 45 kg par jour de légumes frais au total). M. Nik fonctionne non pas comme gérant mais comme acheteur de la production du groupe. Il assure les contrôles de qualité et livre à deux supermarchés de la chaîne Rim Ping de Chiang Mai, réputée pour la qualité de ses produits et sa capacité de vente. La vente se fait par consignation (25 % retenus par le supermarché ; le vendeur assure la présentation des étalages). Le surplus est vendu par les échoppes du « wet market » ou le magasin de l'université.

Le département de Vulgarisation agricole délivre un label et un certificat de traçabilité aux membres. Les membres du groupe ont accès à un crédit de 70 000 baths (pour le groupe) de la BAAC à 7 %, ainsi qu'à un subside de l'administration du district de 500 000 baths pour s'équiper en motopompes et tuyaux d'irrigation.

• Producteur devenu fournisseur

M. Boon était un producteur de légumes frais. En 2000, la commercialisation de sa production et de celle de son groupe étant devenue plus difficile, il a approché le groupe Auchan pour l'approvisionner en produits frais préconditionnés (emballés sous plastique) de sa propre marque.

Il a abandonné sa propre production et est devenu intermédiaire pour les membres de son ancien groupe plutôt qu'acheteur sur le marché de gros de Chiang Mai. Il a diversifié ses contacts et vend aussi en consignation dans les supermarchés Rim Ring, et sous contrat à TOPS. Cependant, étant donné que M. Boon ne fait pas certifier ses produits (mais a néanmoins la réputation de vendre des produits « propres »), TOPS, qui est passé au niveau des produits labellisés, a mis fin à ses achats. Lorsque Auchan a cédé ses droits à Big C, le passage s'est avéré difficile et une grande part de son contingentement a dû être vendue à une moindre plus-value sur le « wet market ». Une tentative auprès de TESCO s'est révélée difficile du fait de la centralisation excessive des décisions de cette chaîne à Bangkok.

• Groupe de producteurs de riz comme fournisseur direct

Le groupe de la Coopérative San Kamphaeng (50 membres) a appris que Big C et Carrefour avaient une politique de soutien à des producteurs locaux pour la vente de une à deux marques locales sélectionnées.

M. Witt, le président du groupe de producteurs de riz, et par ailleurs propriétaire d'un petit moulin, a saisi l'occasion et a cessé de commercialiser le paddy de ses co-membres en sacs de riz de 100 kg pour le conditionner en paquets de 2 à 5 kg avec sa propre marque. La démarche de vente directe aux chaînes a été longue et tortueuse avec des allers-retours vers Pim Rin, TOPS, pour finalement arriver à une relation stable et mutuellement avantageuse avec Carrefour et Big C, bien que les paiements prennent jusqu'à 60 jours. Mais le groupe y trouve un avantage parce que ces supermarchés ne commercialisent pas d'autres marques locales et que la leur a l'avantage d'une haute valeur ajoutée.

RECOMMANDATIONS

Pour les chaînes modernes de distribution

La priorité est d'encourager la direction des chaînes de distribution à contribuer au développement des petits producteurs dans le cadre de réseaux de commercialisation, en collaboration avec des agences gouvernementales spécialisées.

Il s'agit aussi de :

- mettre fin à la pratique des « droits d'entrée » (qui est d'ailleurs illégale) ;
- réduire les délais de paiement aux producteurs à 15 jours ;
- revoir la pratique de vente sur consignation qui est trop défavorable aux producteurs ;

➤ aider les petits producteurs à organiser leur logistique et leur accorder des conditions financières préférentielles au début d'une relation.

Pour les associations/groupes de producteurs

➤ L'assistance technique en matière de gestion de la logistique, de planification de la production et du contrôle sanitaire (certificats) est essentielle. La formation de groupes de producteurs doit être organisée dans le but de bénéficier d'un tel appui.

➤ En ce qui concerne les produits de qualité supérieure, les producteurs doivent viser des chaînes spécialisées comme les supermarchés thaï Foodland et Villa Market à Bangkok ou des chaînes spécialisées en province comme Ban Suan Pak pour les légumes frais « hygiéniques » ou le riz organique, ou la chaîne Rim Pin, car ils ont déjà une bonne pratique de ce type de relations commerciales.

➤ L'entrée par les « conditionneurs » et vendeurs de riz en paquets dans la grande distribution peut leur ouvrir des opportunités et permettre à terme des espaces pour les transactions en produits frais.

➤ Bien que les grandes chaînes exigent des quantités parfois trop importantes pour les petits producteurs, il n'en est pas toujours ainsi au niveau de leurs succursales. Mais si les producteurs sont pénalisés au cas où ils ne remplissent pas leurs quotas, il devrait y avoir une réciprocité en cas de défaut des chaînes, ce qui n'est pas le cas.

Au niveau des politiques publiques

➤ Le Gouvernement devrait mettre en œuvre des lois antitrust et les appliquer pour éviter des dérives monopolistiques de la grande distribution.

➤ Il devrait encourager les magasins ART à atteindre des économies d'échelle afin de mieux se positionner en alternative aux grands trusts.

➤ Il devrait initier des mesures d'encouragement aux magasins locaux traditionnels pour qu'ils se positionnent mieux sur le marché des produits frais, dans la ligne des magasins Delhaize Food Lion « acheter dans un wet market près de chez soi ».

➤ Il devrait promouvoir des standards de produits sécurisés sur les wet markets.

➤ Il devrait accorder des privilèges fiscaux aux compagnies qui s'investissent dans le développement des petits producteurs.

➤ Les départements locaux (Agriculture, Commerce) de l'administration devraient être préparés à coordonner des réseaux d'appui technique en vue d'une meilleure planification du travail des petits producteurs.

➤ Les services de certification sanitaires devraient être organisés pour une couverture plus massive à coûts réduits.

Émergence de services d'appui aux entrepreneurs (SAE)

pour le secteur des petits agriculteurs horticoles au Népal

Developing BDS markets for small commercial horticulturists in rural areas of Nepal,
IDE, *décembre* 2004.

Making BDS providers work for the smallholder farmers in Nepal,
IDE, Rhade Shyam Bista, janvier 2004.

Rapport de fin de projet de IDE Népal (International Development Enterprises)

Ce document expose l'évolution et les résultats d'un projet de trois ans d'appui aux petits producteurs agricoles de trois secteurs de plaines et de deux secteurs de collines au Népal, afin de les conduire d'un stade de subsistance à celui de micro-entrepreneurs horticoles.
L'effort d'appui porte sur les plans techniques (vulgarisation de systèmes d'irrigation par aspersion bon marché, mini-serres, etc.), de formation (préparation d'agriculteurs pilotes qui vendent des services de conseils techniques et des intrants de base), de l'information sur les marchés (par divers moyens de diffusion radiophoniques et autres), d'accès aux intrants et équipements (appuis divers aux commerçants prêts à rendre les services nécessaires) et de commercialisation des produits (appui à la structuration des réseaux commerciaux).

INTRODUCTION

La population du Népal de 23 millions d'habitants vit à 86 % en zones rurales ; 80 % dépend fortement de l'agriculture pour sa subsistance et les femmes constituent 60 % de la main-d'œuvre agricole. Les petits producteurs exploitent 90 % des terres arables sur 2,7 millions d'exploitations dont la moyenne est de moins d'un hectare.

IDE Népal est actif depuis 1993 dans le développement d'intrants et équipements pour l'agriculture et notamment celui de pompes à pédales pour les zones de terai (plaines) et d'irrigation par aspersion et goutte-à-goutte ainsi que des systèmes de stockage pour les agriculteurs des collines et du terai.

Le programme MARD (Market Access for Rural Development), financé par l'USAID, avait ouvert la voie d'une articulation entre des groupes de petits fermiers et les marchés d'approvisionnement en intrants récemment libéralisés ; il se terminait en 2001. IDE prend donc le relais de ce projet avec l'ambition de privatiser les services d'appui offerts par MARD et d'en faire bénéficier les fermiers de subsistance jusqu'alors exclus des marchés.

Le projet BDS est destiné aux zones Lumbidi/Gandeki à l'ouest du pays, plus précisément aux trois districts de terai Kapilbastu, Rupandeki et Namalparasi et aux deux districts de collines Kaski et Palpa.

À l'époque de la transition entre les deux projets, il y a déjà des articulations entre 2 300 agriculteurs organisés en 36 groupes horticoles et environ 300 fournisseurs de services. Mais les capacités de ces fournisseurs de services à adapter des offres adéquates d'intrants et d'équipement sont encore trop rudimentaires pour se perpétuer en l'absence d'un projet d'appui et, d'autre part, ce développement horticole de la zone ne touche pas assez les petits agriculteurs.

Il faut intégrer ces petits agriculteurs au mouvement et moderniser les systèmes d'approvisionnement et de commercia-

Accédez au texte original :
http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/374/BDSNepalFinal%20Report1204%201%20.pdf
http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/351/BDS%20providers%20and%20smallholders-IDE%20Nepal.pdf

lisation afin de pérenniser le développement de ces districts.

Il faut pour cela développer un système de vulgarisation agricole qui soit soutenu financièrement par ses bénéficiaires car des services techniques pointus pour une horticulture de pointe ne sont pas à la portée des services de l'État.

Les circonstances sont favorables pour les districts en question de par la proximité de la capitale et du développement économique rapide de l'Inde voisine, qui absorbe facilement les productions agricoles de son voisin et fournit des intrants et équipements à des prix de plus en plus compétitifs.

La libéralisation des marchés a commencé en 1987 avec une série d'ajustements structurels mis en place avec l'appui de la Banque nationale. Dans le secteur agricole, cela s'est accentué avec une série de prêts de la Banque asiatique de développement (1992-2001), assortis de 28 conditionnalités dont la dérégulation du marché des engrais, la suppression progressive des interventions de la National Food Corporation sur le prix des produits agricoles. La dérégulation des intrants a immédiatement profité au secteur sur le plan des prix, de la diversité et de la qualité des produits disponibles (augmentation de l'usage d'engrais de 18,6 % par an en 2000 et 2001). L'accent a aussi été mis sur l'amélioration des infrastructures rurales, notamment les routes.

D'autre part, la libéralisation des tarifs et les exigences douanières, des exigences en matière de services financiers ont permis aux banques et institutions de microfinance de pénétrer le secteur rural et à celui-ci d'exporter vers l'Inde, ce qui s'est traduit par une augmentation de 21 % de la production horticole et 37 % de l'exportation de la production agricole (45 % des exportations vers l'Inde en particulier). Ce dernier chiffre illustre l'effet moteur de la croissance de l'économie indienne sur l'économie du Népal et l'économie agricole en particulier).

De plus, les effets de cette libéralisation commencent à se faire sentir dans les zones rurales reculées et les commerçants s'adaptent progressivement aux nouvelles niches d'approvisionnement en intrants et équipement qui leur sont ouvertes et à la commercialisation de produits frais sur des distances de plus en plus longues.

Le projet BDS se propose donc de « faciliter » et moderniser les articulations commerciales et d'assistance technique et de les pérenniser.

Il commence par une phase intensive d'analyse des contraintes et de caractérisation des acteurs en présence.

QUELS SERVICES POUR LES PETITS PRODUCTEURS ?

Les objectifs du programme d'appui se déclinent sur cinq thèmes majeurs :

- développer la micro-irrigation et tous produits et services adaptés aux besoins des petites producteurs et fermiers marginaux ;
- s'engager dans des activités susceptibles de dynamiser la demande pour les produits agricoles de la zone ;
- développer les articulations avec des réseaux d'associations de producteurs et des ONG intéressés à obtenir des informations et des séances de démonstration relatives à des productions horticoles de haute valeur ajoutée grâce à des pratiques agricoles et des « paquets » d'intrants innovants ;
- développer un réseau de distributeurs privés d'intrants pour l'horticulture qui soit à la fois performant (choix) et dynamique (qui aille vers les producteurs leur proposer les produits), à des prix compétitifs et abordables ; ce réseau comprendrait des fabricants, des distributeurs et des agents de distribution ;
- promouvoir des articulations et des systèmes d'information en faveur des producteurs agricoles pour les aider à écouler leur production grâce à une chaîne efficace de commercialisation (intermédiaires spécialisés, grossistes équipés de chambres froides, etc.).

Pour y arriver, IDE a mis en œuvre trois types de services d'appui aux entreprises (SAE) :

- intensifier et renforcer des groupes de producteurs par des sessions intensives de formation aux techniques de production horticole et de vente. Ces formations insistent sur les technologies modernes et simples d'irrigation et des paquets d'intrants performants et relativement peu coûteux (et sur l'usage sécurisé des intrants chimiques, tant pour les producteurs que pour les consommateurs) en vue d'une production à haute valeur ajoutée ;
- renforcer les chaînes d'approvisionnement et de services pour les techniques promues (accorder des licences de fabrication et de vente pour les équipements de micro-irrigation et équipements connexes, accès à des semences de qualité, à des engrais et autres intrants chimiques nécessaires). IDE s'est concentré sur l'identification des petites et moyennes entreprises capables de rendre ces services et sur l'analyse des contraintes qu'elles rencontrent, afin d'améliorer leurs performances ;
- faciliter les articulations entre les groupes d'agriculteurs et les systèmes régionaux, nationaux et internationaux de commercialisation de produits agricoles à haute valeur ajoutée. Il fallait identifier avec les producteurs les niches de marché pour ces produits et analyser les contraintes de ces marchés et les exigences à satisfaire (calendrier de production, qualité, groupage des produits pour atteindre des quantités suffisantes, accès à l'information sur les prix des marchés en différents points de vente, etc.).

Quels types de promoteurs de SAE promouvoir ?

L'analyse de ce secteur a démontré qu'il fallait générer des volumes d'affaires suffisants pour les types de métiers suivants (et les mettre en contact avec les petits producteurs) : agents de vente de matériel d'irrigation (pompes à pédales, asperseurs, tuyauterie de plastique, feuilles de plastique translucide, etc.), fabricant de petit matériel d'irrigation de base, maçons capables de construire des réservoirs efficaces et « mistries », ou puisatiers traditionnels, à former pour qu'ils soient capables d'équiper les puits forés de pompes à pédales et d'installer et entretenir les systèmes d'aspersion et autres moyens de micro-irrigation et, évidemment, agents de vente pour tous intrants agricoles nécessaires (semences, engrais, etc.).

Une catégorie supplémentaire de promoteurs des services est celle des paysans pilotes qui ont été formés à fournir des services d'assistance technique aux horticulteurs pour les aider à augmenter leur productivité.

Encore fallait-il leur assurer des revenus car le volontariat, même au sein d'un groupe où ils sont reconnus, et des systèmes d'indemnités par un projet ne pouvaient mener qu'à une impasse d'un tel système de vulgarisation.

Il fallait aussi trouver des « paquets » de services d'appui aux acteurs de la commercialisation dans des marchés ruraux très peu performants au Népal, d'autant qu'on parle ici de produits de haute valeur ajoutée mais aussi très périssables.

Quels « paquets » de services à ces promoteurs SAE ?

La matrice suivante montre en gros comment combiner les services entre les différents clients de ces services.

Cf. tableau ci-dessous.

PROMOTEURS SAE	PRODUITS	SERVICES AUX CLIENTS	TYPES DE CLIENTS	MODE DE PAIEMENT
Agent de vente d'équipement et d'intrants (agriculture, produits vétérinaires)	Équipements de micro-irrigation, semences, insecticides, engrais	Information sur la sélection et l'usage des produits	Micro et petites entreprises agricoles (MPEA)	Prix du service compris dans le prix de vente des produits et équipements
Installateurs, maçons	Infrastructures	Réalisation et information sur les choix techniques	MPEA	Qualité du conseil comme argument de vente
Négociants en produits horticoles frais	Produits horticoles	Accès aux marchés	MPEA	
Agriculteurs pilotes	Produits horticoles	Formation technique, accès aux vendeurs et intrants, négociants de produits horticoles, information sur la technologie	MPEA	Paiement de services et/ou paiement de commission sur les intrants et les produits horticoles collectés par les autres acteurs de la chaîne (les agriculteurs pilotes deviennent agents de distribution ou de commercialisation)
Groupes de producteurs		Sessions de formation, accès aux fournisseurs et négociants, information technologique, information sur les marchés	Membres	

Pour dynamiser la formation de ces divers acteurs, IDE a mis au point six « paquets » de formation à l'intention des micros et petits entrepreneurs agricoles et six « paquets » de formation à l'intention des diverses catégories de promoteurs de SAE.

Les fonctions de promotion et de motivation par le projet sont décrites dans un rapport intermédiaire qui n'est pas détaillé dans ce document (sept fonctions et deux activités orientées vers les articulations, la coordination et la diffusion d'informations).

Le financement des activités nouvelles ou complémentaires des petits producteurs et opérateurs de services est assuré par un réseau d'institutions financières de proximité assez développé dans la région.

On retiendra que le thème le plus délicat est celui de la rémunération des services des producteurs pilotes : en effet, les agriculteurs sont réticents à payer des services de vulgarisation qu'ils sont habitués à recevoir gratuitement d'agences spécialisées du Gouvernement ou d'ONG, même si la qualité de ces services n'est pas toujours au rendez-vous.

Une solution retenue est de permettre à ces paysans pilotes de vendre des intrants en même temps que des conseils et de participer à la collecte primaire des produits agricoles.

Parmi les moyens retenus pour la diffusion d'informations sur les marchés (prix, canalisation de demandes par les industries de transformation de produits agricoles, etc.) sont inclus l'usage de radio communautaires pour la diffusion de mercuriales, l'ouverture d'une banque de données sur les producteurs aux petits et moyens manufacturiers agro-alimentaires, le démarchage par le projet auprès de ceux-ci, etc.

RÉSULTATS ET IMPACT DU PROJET

La méthode de privatisation de la démarche d'appui précédente (MARD) a permis d'atteindre en trois ans plus de 7 000 MPEA (près de trois fois plus qu'en début de projet) et de 840 promoteurs de SAE.

Le tableau ci-contre indique les revenus moyens de chaque catégorie (en euros).

L'impact sur les producteurs est très significatif et même impressionnant en ce qui concerne ceux qui ont été amenés à la production horticole irriguée par le projet.

Les producteurs déjà préparés par le projet MARD (année 1) ont vu leurs revenus augmenter de 50 % (de 210 à 315 US$ annuels en trois ans).

Mais ceux qui ont été touchés par le nouveau programme en année 2 ont vu leurs revenus augmenter de 250 % (de 77 US$ à 269 US$ après un an). Dès la troisième année, alors que le système de « paysans pilotes » a atteint sa maturité, l'augmentation est encore plus spectaculaire, avec un revenu en augmentation de 700 % (de 39 à 323 US$ par MPEA).

On observe également une meilleure productivité et de meilleurs rendements dans les collines (où davantage de nouveaux agriculteurs pauvres ont été inclus dans la démarche) que dans le terai où les conditions climatiques sont moins bonnes (le kg de légumes des collines vaut de 10 à 12 roupies et de 8 à 10 roupies dans le terai avec un rendement inférieur). Mais l'usage de la micro-irrigation a réduit cet écart de productivité.

Une autre clé d'analyse est celle de la valeur ajoutée des projets à l'économie locale : 209 US$ de revenus complémentaires moyens par producteur représentent 1,65 MUS$ pour 7 000 d'entre eux et environ 450 000 US$ pour les promoteurs de SAE. Ce seraient donc 2,1 MUS$ qui auraient ainsi été injectés dans l'économie locale (de 4,2 à 5,3 MUS$[1] en utilisant le facteur multiplicateur de 2 à 2,5 généralement admis pour les communautés à faibles revenus).

[1] Calcul revu par le traducteur.

	Nombre de promoteurs	Ventes annuelles moyennes	Revenus moyens annuels
Paysans pilotes	333	359	278
Vendeurs d'intrants agrovétérinaires	91	8 000	766
Négociants en produits horticoles	163	6 450	690
Artisans maçons	224	110	110
Fabricants de matériel d'irrigation	2	17 500	3 045
Vendeurs d'équipement d'irrigation	25	8 900	750
TOTAL	**839**		

Une étude qualitative d'impact présente des témoignages de bénéficiaires qui indiquent que les revenus additionnels ont été bienvenus, notamment en matière d'amélioration de l'éducation des enfants, du remboursement de dettes contraignantes, de l'amélioration de la qualité nutritionnelle, de l'amélioration des conditions de logement et de l'amélioration du statut social des participants.

Une des ambitions du projet était de prêter une attention particulière à la participation des femmes au processus de modernisation des techniques et des marchés. Étant donné qu'elles sont parties prenantes à temps plein des systèmes de production agricole, 45 % des bénéficiaires du projet étaient des femmes en première année, et 56 % en fin de projet. L'étude qualitative déjà citée (Hurdec) démontre que le travail au niveau des MPEA a contribué à améliorer le statut social et l'auto-estime des femmes qui en ont bénéficié.

QUELQUES LEÇONS À RETENIR

➤ Il n'est pas suffisant de ne travailler qu'avec les organisations de base et les promoteurs locaux de SAE. Il faut également assurer un environnement réglementaire favorable. Aussi, IDE Népal a-t-il travaillé avec le ministère de l'Agriculture pour influencer favorablement une politique de micro-irrigation, de crédit, d'approvisionnement en intrants et de vulgarisation. Il a aussi travaillé avec les autorités locales dont les municipalités sur des questions de taxation et d'entretien des routes.

➤ Sur le plan de l'information, l'effort a porté sur la pérennisation des services de diffusion de mercuriales par radio, au-delà de la période du projet.

➤ L'intégration des petits producteurs dans les économies locales ne peut se faire par poches démonstratives, aussi réussis soient les efforts d'un projet auprès de bénéficiaires immédiats. Il faut atteindre un effet de masse pour arriver à une économie d'échelle qui garantira la pérennité des mouvements commerciaux initiés.

➤ Un autre élément de viabilité à terme est d'assurer à la fois des approvisionnements à prix raisonnables aux producteurs et des marges de profit réalistes pour les distributeurs. Cela n'est possible qu'au-delà d'une masse critique suffisante et cet acquis semble établi pour la technologie bon marché et efficace de la micro-irrigation.

➤ Par une stratégie de marché orientée vers les mouvements commerciaux plus sophistiqués (y compris l'exportation de produits de qualité vers l'Inde), on est arrivé à un effet multiplicateur et à une demande accrue de SAE de la part de plus de producteurs, ce qui accroît par ailleurs la viabilité des fournisseurs et les encourage à perfectionner et spécialiser leurs services.

➤ La participation des bénéficiaires de base (les agriculteurs) est essentielle au succès de la démarche. Le soin apporté

au travail avec les groupes a accentué leur sens d'appropriation du processus et crée une situation de non-retour.

➤ La couverture des coûts des services de promotion pure (assistance technique, information sur les marchés, etc.) par rapport aux services de vente d'intrants ou équipements et de maintenance est compliquée s'ils sont facturés séparément. La solution de leur intégration dans le prix des intrants et équipements a été retenue, mais il est à espérer que cette situation ne soit que transitoire car elle est difficile à appliquer, notamment dans le cas des paysans pilotes.

➤ Le financement des « services d'appui » aux promoteurs de services (vulgarisateurs privés, vendeurs d'intrants et équipement et prestataires de services d'entretien et/ou de construction d'infrastructures) reste problématique.

Le projet regrette qu'en une période courte de trois ans, il n'ait pas pu institutionnaliser ces services (formation notamment et suivi des prestataires SAE) sous forme de centres autogérés ou au pire, d'avoir pu les transférer à d'autres opérateurs ONG ou opérateurs privés travaillant à partir de subventions gouvernementales ou de donateurs étrangers.

... ET QUELQUES INTERROGATIONS POUR L'AVENIR

➤ Les « paquets » technologiques et organisationnels appliqués ont fait leurs preuves mais ils ne se diffuseront pas ailleurs sans un travail semblable de préparation. Comment apporter ces services « structurants » de mise en place de stocks d'intrants et de matériel au niveau des détaillants d'une région et les services d'informations techniques et de vulgarisation sans l'appui d'un projet extérieur ?

➤ Cela amène à la question de la « privatisation » de ces services clés de soutien de diffusion de l'information et d'articulation entre les divers acteurs (producteurs, promoteurs de SAE, grossistes, agro-industriels, promoteurs de services financiers, etc.) : il faut des opérateurs (centres de services) qui soient indépendants de projets et couvrent leurs coûts par la facturation de ces services.

➤ La question suivante est celle de la diffusion progressive de cette approche à des régions voisines avec un appui externe allégé.

➤ Un autre aspect qui n'a pas été suffisamment abordé au cours de ces trois ans est celui d'une participation plus efficace des différents services du ministère de l'Agriculture et de la Coopération et celui des Ressources hydriques. Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Approvisionnement a obtenu des appuis considérables du PMD pour un programme de développement de la micro-entreprise (rurale notamment) sous forme de services techniques et en appui à la gestion, de formation technique et en gestion, d'étude du marché et de diversification de produits…

Mais il a toujours manqué un effort de coordination pratique entre les divers pourvoyeurs de services et les usagers : l'appui s'est limité à la prestation de services de formation sans suivi de l'application de ces formations.

➤ Le dernier point soulevé concerne l'approfondissement de la recherche sur les gains de productivité pour les gens qui n'ont accès qu'à de très petits terrains. Il y a encore des frontières technologiques à explorer en matière de diversification vers des productions à très haute valeur ajoutée, des alternatives sur les échelonnements des cultures, l'apport en micro-nutriments, l'usage de tunnels de plastique, le développement de meilleures techniques à la fois simples et peu coûteuses de traitement et de transformation par récolte, etc.

Les promoteurs de projet estiment qu'il y a encore un gain potentiel de productivité d'environ 25 à 50 % à conquérir en faveur des plus pauvres pour un revenu minimum de 500 US$ net annuel par opérateur.

Projet de recherche sur les services d'information

pour les marchés décentralisés dans le district de Lira, en Ouganda : commercialisation groupée par les petits producteurs

Research project on decentralised market information services in LIra District, Uganda (Collective marketing for small farmers),
P. Robbins, F. Bikande, S. Ferris, U. Keih, G. Okoboi, T. Wandschneider, International Institute of Tropical Agriculture (ITA), 2004, Ibadan, Nigeria

Ce document est un manuel destiné à aider les prestataires de services (PS) qui appuient les communautés de petits producteurs à conseiller au mieux de leurs intérêts les producteurs qui s'engagent à collaborer pour obtenir une meilleure valeur ajoutée à leurs productions en les groupant. Il sera surtout utile aux animateurs de base des prestataires.
Il présente les avantages de la commercialisation collective et les différentes stratégies à mettre en place par les communautés ougandaises. Il propose un guide progressif pour y arriver, en commençant par la constitution initiale de groupes puis par des modèles d'organisation de plus en plus complexes.
Des orientations sont donc données pour aider les groupes à définir leurs stratégies en fonction des environnements et circonstances dans lesquels ils travaillent, à se choisir des règlements intérieurs fixant droits et obligations de chacun et à établir de bonnes pratiques de fonctionnement (règles démocratiques de décision, répartition des fonctions, affectation des revenus des ventes, circulation de l'information interne et externe, relations des groupes avec les négociants, fournisseurs de crédit et d'intrants, conseils pour la négociation, etc.).

En Ouganda[1], la majorité des paysans sont des producteurs de subsistance qui consomment ce qu'ils récoltent et commercialisent d'éventuels surplus, en quantité faible.

Le temps n'est plus où des sociétés de commercialisation d'État achetaient à prix fixe « bord champs ». Elles coûtaient cher à la nation, étaient peu performantes, corrompues et elles ont été dissoutes ; c'est à présent une longue chaîne d'intermédiation, coûteuse pour tous (entre petits collecteurs, collecteurs de district, demi-grossistes et grossistes), qui règle ce commerce.

[1] 1 US$ = 2 000 Ug. Shillings - 1 € = 2 600 U. Sh.

Les coûts de commercialisation par de petits négociants qui collectent ces surplus dans les exploitations sont élevés et la capacité de négociation des paysans qui vendent de la sorte est nulle.

La seule manière pour ces petits producteurs d'obtenir une plus-value significative est de coopérer et de grouper leur marchandise, selon des standards de qualité homogène, comme les fermiers commerciaux paysans commerçants.

Le rôle des « prestataires de services » est de les aider à comprendre l'intérêt à se regrouper, à constituer des groupes, à en définir les fonctions, à répartir des responsabilités et à les consolider en tant

qu'acteurs commerciaux sur les marchés. C'est une démarche progressive qui ne peut en aucun cas être précipitée et ne souffre aucun raccourci.

POURQUOI COMMERCIALISER ENSEMBLE ?

1. Tout d'abord, pour réaliser des économies d'échelle : un commerçant encourra moins de frais s'il achète des quantités importantes suffisantes pour remplir un camion plutôt que de payer des frais de transport pour de petites quantités. Si la marchandise est déjà triée et homogène, il n'aura pas à accomplir ces tâches.

Les paysans doivent donc pouvoir apprécier si le groupage et le tri (en considérant leur coût) leur procureront un prix plus élevé que des ventes individuelles. Si c'est le cas, ils doivent prendre conscience que le groupage commence dès la production : il est évidemment préférable que chacun plante la même variété en même temps pour une production plus homogène en qualité. Ils doivent veiller à présenter des produits avec le taux d'humidité le plus bas (pour le maïs par exemple) et, pour ce faire, ils doivent stocker collectivement leurs produits dans les meilleures conditions. Cette règle s'applique également en ce qui concerne les dégâts causés par les insectes. Les normes de qualité sont paramétrées pour chaque produit et les membres d'un groupe doivent connaître ces paramètres.

> Par exemple, pour Mosu Balikore, président du Nakawesi Adults Learners Group du district de Jinja, le prix « bord champs » pour le maïs en 2003 n'excédait pas 75 euros la tonne (non trié, non traité). Pour un contrat de 100 tonnes livrées au PAM, triées et traitées, le groupe a obtenu 140 euros la tonne. Les frais de nettoyage, tri, magasinage et conditionnement ont été de 5,5 euros la tonne, et ceux de fumigation de 2,5 euros la tonne et celui de collecte en un point unique d'environ 7,5 euros la tonne, soit un gain de plus de 50 %. S'il avait été équipé pour le séchage, il aurait pu obtenir 155 euros la tonne.

2. Le second avantage est celui de coûts de transaction inférieurs. L'accès à des grossistes de plus haut niveau permet une meilleure capacité de négociation. Des groupes qui gèrent leur propre capacité de stockage et sont à même de louer un moyen de transport auront davantage de capacité de raccourcir à leur avantage la chaîne d'intermédiation.

3. Une fois organisé, un groupe pourra travailler le contrôle de qualité.

La qualité exigée peut être libellée ainsi : **pour du maïs**, < 14,5 % humidité ; < 5 % de grains irréguliers, décolorés ; < 3 % de grains abîmés par des insectes ; < 2 % de grains brisés ; < 4 % de grains de couleur différente ; < 0,5 % de matières étrangères.

Cela nécessite un haut degré de coordination mais le jeu en vaut la chandelle : achats groupés de semences de qualité et d'intrants (à meilleur prix), vulgarisation technique ouverte à tous les membres (et à d'autres qui souhaiteraient vendre en groupe) permettent une production de qualité et plus homogène, moins coûteuse à trier et nettoyer.

Voici quelques exemples de prix :

- Maïs de qualité médiocre (15/11/03)....... 250 Ush/kg
- Maïs de bonne qualité .... 260 Ush/kg
- Haricot sec de qualité moyenne........ 450 Ush/kg
- Haricot sec de bonne qualité............ 500 Ush/kg

La décote pour des produits médiocres peut s'accentuer très rapidement.

L'obtention de prix convenable peut constituer une puissante incitation à la production et à l'accroissement des surfaces cultivées en vue de sortir de l'agriculture de subsistance pure.

4. Les groupes de commercialisation ont un meilleur accès au crédit pour leurs membres. Du fait qu'ils demandent des sommes plus importantes et peuvent les garantir de manière solidaire et par leur production (warrantage), ils échappent au crédit de détail fourni par les commerçants qui est très cher (proche de l'usure parfois). Il y a en Ouganda de plus en plus d'institutions spécialisées (IMF) et même des banques qui s'intéressent à ce type de clientèle.

5. L'accès à des services et à des équipements collectifs est facilité. Les services de vulgarisation travailleront mieux et seront contrôlés par les bénéficiaires de leurs interventions si le niveau d'organisation d'un groupe est élevé.

Ces groupes pourront rapidement investir une partie des bénéfices acquis par leurs membres dans des équipements de base peu coûteux et indispensables : une bonne balance ne coûte que 15 euros, ce qui permet d'échapper aux balances faussées des petits commerçants ; un téléphone mobile ou une connexion au réseau fixe est indispensable pour contacter des clients et s'informer du marché, et le prix en est faible comparé aux avantages qu'on peut en retirer.

6. Un autre élément à prendre en considération est la constitution d'un groupe de personnes qui se font confiance, qui arrivent à créer une gouvernance démocratique et équilibrée, à construire une cohérence sociale et un climat de confiance afin de croître ensemble, de développer et diversifier ses activités.

La confiance se construit aussi avec les négociants au fur et à mesure qu'un groupe acquiert une réputation de fiabilité sur les plans des quantités promises, de la qualité exigée et de la ponctualité.

Une réputation peut être longue à construire et se perdra en une seule opération mal conduite.

QUELQUES EXEMPLES DE COMMERCIALISATION GROUPÉE

Cette approche permet aux petits producteurs de participer au commerce dans des conditions plus avantageuses et est répandue tant de par le monde en développement que dans les pays à économie sophistiquée. En Bolivie par exemple, 60 % du commerce des poulets de chair et d'œufs se pratique ainsi ; 87 % du pyrèthre produit au Kenya ; 40 % du coton brésilien et 100% du coton malien ; au Canada, 8 des 10 plus grandes firmes agroalimentaires sont des coopératives ; en France, les petits producteurs de raisin ne peuvent commercialiser leurs pro-

duits sous une marque de qualité qui leur soit propre que regroupés en associations de viticulteurs produisant un même cépage simultanément qui est traité, embouteillé, promu et vendu en commun.

En Ouganda, plusieurs ONG fournissent des services aux groupes de commercialisation en création ou déjà expérimentés. Ainsi, dans les districts de Kakai et Masaka, l'ONG CEDO (Community Enterprise Development Organisation) assiste des groupes de 20 à 200 membres (le plus grand est lui-même divisé en sous-groupes de 6 membres). Ils sont encouragés à ne commencer ce type de travail qu'avec un seul produit (maïs ou haricot sec), quitte à diversifier plus tard vers le manioc ou la banane. Les prix obtenus dépassent généralement de 22 % les prix « bord champs ». Ils demandent généralement un droit d'entrée de 2 500 Ush par membre et une cotisation annuelle de 4 000 Ush. Les groupements ont tous un compte bancaire et doivent accepter des paiements sur ce compte. Certains choisissent de capitaliser par un champ collectif mais la plupart préfèrent prélever un pourcentage sur les quantités vendues par chaque membre.

CEDO les aide à acheter les semences et les intrants, à contacter des acheteurs, à coordonner la collecte, à stocker correctement, à louer des véhicules, à tenir les comptes et à redistribuer les produits de la vente. Le transfert de ces fonctions aux groupes se fait progressivement.

La MSGCA (Massindi Seed and Grain Growers Association) comprend environ 50 membres actifs. En 2001, elle a commercialisé plus de 1 000 t. Elle fournit des services de vulgarisation à ses membres. Elle dispose de sa propre capacité de stockage. Les frais de transport des fermes au centre de stockage, de chargement/déchargement, de fumigation, de tri, de magasinage, de mise en sac, de taxes locales se montent à 37 Ush/kg dont 3,5 Ush de commission pour MSGCA.

Le transport vers le marché de Tororo est de 40 Ush/kg et vers Kampala de 25 à 30 Ush. Les frais administratifs et provisions pour pertes sont de 5 Ush. Ce montant de 72 Ush (sur Kampala) déduit du prix de vente de 370 Ush le kilogramme se compare avantageusement avec le prix de 230 Ush payé « bord champs » par les intermédiaires de base.

Les producteurs reçoivent un « bon » de livraison qui est payé en fin de transaction mais qui peut être négocié entre membres.

Cependant, les sources de crédit sont insuffisantes, l'information sur les marchés est éparse et le groupe a besoin d'une meilleure préparation pour contrôler ses comptes et éviter des malversations qui se sont déjà produites.

Le NALG d'Ikango (Nakisenbe Adults Literacy Group), créé en 1993, a 850 membres actifs dont 500 femmes, et a commercialisé 1 800 t de maïs en 2001 et 3 300 t en 2002. Il travaille avec un entrepôt loué. Il a des contrats stables avec le PAM et un négociant important. Il gère des contrats d'achats d'intrants pour ses membres (groupés en 16 coopératives).

Le « Kupshorwa Commercial Farmers Group » de 350 membres a obtenu en 2003 un prêt de 135 000 euros d'une banque pour 300 de ses membres afin de couvrir 30 % de leurs frais de production (intrants).

QUELS TYPES DE SERVICES COLLECTIFS POUR UNE MEILLEURE VALEUR AJOUTÉE ?

Calibrage et tri par qualité

C'est le service de base, qui se fait avec des équipements peu onéreux et accessibles sur le marché.

Les spécifications exigées sont propres à chaque acheteur et sont facilement accessibles : il existe des standards de qualité publiés par un bureau spécialisé du ministère de l'Agriculture.

Des techniques de séchage élémentaires sont connues.

Contrôle de qualité et test

Le plus délicat est celui du contrôle d'humidité.

Les méthodes manuelles (mélanger les grains à du sel, les croquer, ne sont précises qu'à 5-10 % et valables au-delà de 16 % d'humidité) et celle qui consiste à prendre un échantillon que l'on sèche au four et à le comparer à un échantillon brut est insuffisante. Mais l'équipement électronique classique (SIMAR) est cher (750 euros). En attendant le développement d'un équipement nettement moins coûteux aux Philippines (prévu en 2005), il est possible à plusieurs groupements de s'associer pour en acheter en commun.

Stockage communautaire

Les groupes de commercialisation ougandais ont souvent accès à des capacités de stockage inutilisées de l'ex Marketing Board, soit gratuitement, soit pour une location modeste et certains se les voient même attribuer à titre d'actif permanent.

Le problème pour les groupes est surtout la préparation aux bonnes pratiques de stockage : fumigation, aération, etc.

Transport

La location de camion est recommandée plutôt que l'achat d'un véhicule dont la gestion optimale n'est souvent pas à la portée de ce type de groupes.

Achats d'intrants

Les achats groupés sont évidemment avantageux, mais il faut les prévoir à l'avance, afin que les fournisseurs puissent eux-mêmes se préparer à livrer à des prix compétitifs. Cette capacité de coordination des achats des membres d'un groupe est parfois plus difficile à atteindre que celle de la collecte de produits pour la vente, d'autant qu'elle est liée à la capacité des producteurs à obtenir du crédit.

Faciliter l'accès au crédit des membres par le groupage des demandes d'intrants et la capacité d'offrir une garantie (réelle, de réputation et/ou de solidarité) est une fonction à développer rapidement.

Certains groupes développent rapidement un service de vulgarisation technique interne

... qui peut mettre ses membres en contact avec des services spécialisés grâce à une bonne coordination.

Tous les services liés à la vente

➤ Accès à l'information et capacité à l'exploiter.

➤ Capacité de négocier.

➤ Capacité à générer des contrats stables et renouvelables avec des acheteurs privilégiés (négociants, meuniers, collectivités).

Le gros de l'appui aux groupements de commercialisation portera généralement sur le renforcement de ces capacités. Il commence par la mise en contact avec d'autres acteurs d'une filière agricole par le PS, qui peut travailler comme quasi-intermédiaire entre groupes et acheteurs. Mais ces fonctions doivent être transférées au plus vite.

MANUEL D'APPUI À LA MISE EN PLACE ET À LA CONSOLIDATION DES GROUPES SPÉCIALISÉS DANS LA COMMERCIALISATION DE PRODUITS AGRICOLES

La deuxième partie du document propose des orientations méthodologiques qui vont de la constitution d'un groupe à sa pérennisation.

Quel type de groupe ?

Il faut toujours veiller à promouvoir des groupes relativement homogènes avec des intérêts communs aux membres (fermiers d'un même niveau de production et de propriété d'actifs).

Le fait d'avoir accès à un système associatif de production (irrigation par exemple) peut être favorable. Certains groupes préfèrent une spécialisation par genre (groupes exclusivement féminins ou masculins), par classes d'âge… mais ce n'est pas nécessairement une bonne idée par rapport à des groupes mixtes qui représentent mieux une communauté. Avant de le constituer, il faut que tous les membres d'un futur groupe aient une parfaite compréhension des enjeux. L'objectif de commercialisation doit être clairement défini et différencié de celui de sécurité alimentaire (banque de céréales qui stocke à la récolte et vend aux membres en période de soudure).

Le manuel présente une série de conseils pour l'animation de réunions d'information et de discussions sur les fonctions futures d'un groupe. Une des recommandations est qu'il est inopportun de « forcer » le thème associatif auprès de ceux qui ne sont pas réceptifs.

La taille d'un groupe est importante. Au Mexique, où le travail associatif est traditionnel, des groupes de 1 000 membres ne sont pas rares mais en Ouganda, les groupes « idéaux » comprennent de 10 à 50 membres.

Une fois un groupe constitué, il faut travailler de manière très intensive à sa gouvernance : un bon organigramme de délégation de responsabilités, de bonnes règles électives et de contrôle doivent être établies avec les membres. Une bonne gouvernance se concrétise par un bon « leadership » et par une transparence (donc contrôle) totale. Il faut veiller au principe qu'une tâche, si elle comporte des responsabilités importantes et exige un temps de travail significatif, doit être compensée : la gratuité des services par des membres peut se concevoir dans l'enthousiasme d'une phase de démarrage, mais elle s'avère contreproductive à terme.

Parallèlement à ce travail de préparation « statutaire », il faut considérer dès le début la fonctionnalité du groupe et bien étudier avec les membres toutes les tâches à mener de manière associative, ainsi que les délégations des responsabilités, à des membres du groupe ou à des personnes extérieures engagées à cet effet.

> D'abord : quels types de production, quels volumes, comment « collecter », comment calibrer et contrôler la qualité ?
>
> Puis : comment stocker, transporter, **vendre** ?
>
> Enfin : redistribuer les revenus des ventes, comment capitaliser le groupe ?
>
> Etc.

Étude de faisabilité

Une fois le groupe constitué, informé et responsabilisé, il faut travailler avec lui à faire son plan d'affaire : déterminer les productions que chacun s'engagera à livrer, démarcher les intrants pour les plans de production individuels, décider des actifs à acquérir immédiatement (stockage, sacs, balance, etc.), démarcher des sources de crédit et « sonder le marché ».

Il faut ensuite estimer les revenus possibles et les coûts prévus et, au terme de chaque campagne, se préparer à évaluer les résultats et les comparer aux prévisions.

Premières actions

Le temps est alors venu de déléguer effectivement les responsabilités prévues au cours de la phase de préparation (calibrage, contrôle de qualité, surveillance du magasin, tenue des comptes, etc.).

La première campagne doit être soigneusement planifiée et l'intervention du PS, pour qu'elle n'échoue pas, est primordiale.

Il faut que le groupe se prépare à toute éventualité et prépare des parades (l'acheteur ne se présente pas, il ne se tient pas au prix agréé, la marchandise s'est détériorée, etc.) : tout peut arriver, mais si on y est préparé, on est mieux armé pour trouver des solutions. D'autres problèmes peuvent provenir du groupe : un membre peut s'être laissé tenter par un meilleur prix ailleurs ; une dispute peut survenir à cause d'une définition pas assez claire de la redistribution des revenus ; des membres ajoutent des impuretés au produit pour en augmenter le poids en mélangeant volontairement des qualités, ne remboursent pas le prêt, etc.

L'évaluation collective de l'action est d'autant plus nécessaire qu'elle est nouvelle.

Les actions ultérieures

Au fur et à mesure que se développe l'expérience du groupe, le PS doit se retirer de l'intermédiation active et confiner son appui à la formation.

S'il est requis pour faire de l'intermédiation commerciale à long terme (service de courtage par exemple), il est nécessaire qu'il se constitue en institution de services à cet effet, facture ses services et songe à sa propre viabilité financière (combinaison de services facturés et d'appui par projet en un premier temps, puis exclusivement, services facturés).

Le groupe expérimenté envisagera des plans d'investissement (matériel de contrôle, de pesage lourd, de fumigation sophistiquée, de transport éventuelle-

ment, etc.) et fera des plans de financement pour ceux-ci.

Ce n'est qu'à un certain niveau d'expérience (parfois acquis rapidement) qu'un groupe envisagera de diversifier les produits qu'il vend, voire de rechercher des produits nouveaux à recommander à ses membres.

Outils pour la commercialisation associée

Les plus importants sont probablement ceux de l'accès à l'information sur les marchés.

Si c'est possible, et c'est possible dans de nombreuses zones d'Ouganda, il faut que le groupe s'équipe de téléphonie. Cela lui permet d'accéder à de nombreuses sources d'information formalisée. En Ouganda, FOODNET produit des bulletins d'information sur les marchés locaux, régionaux, nationaux et internationaux (prix, normes, quantités demandées, frais et taxes courants, etc.) tenus à jour régulièrement[2].

L'information est diffusée par Internet, e-mail, par radio et SMS et, au niveau des villages, par des voyageurs et par téléphone.

Les PS aident les groupes à interpréter les données ainsi diffusées, ce qui n'est guère aisé au début. Ils les aident également à faire des études de marché sommaires (quels types de produits sont demandés, quelles quantités, quelles qualités, où ? et quand ?) et à rechercher des clients.

➤ Articulation

L'art de créer des réseaux commerciaux n'est pas à la portée des groupes débutants. Ils doivent avant tout se concentrer sur la qualité et la fiabilité, et acquérir une réputation. Mais le PS est là pour les aider, gratuitement au début et éventuellement sur base de services rémunérés plus tard.

➤ L'art de la négociation

Les négociants sont évidemment rompus à ces techniques, mais les groupes peuvent les acquérir : se présenter en position de force, avec d'éventuelles alternatives, connaître à l'avance la fourchette d'une bonne transaction, connaître parfaitement sa marchandise (quantités, qualités, etc.)...

Idéalement, un groupe arrivera à des relations de longue durée avec des contrats renouvelables avec un même acheteur (moulin par exemple).

➤ L'administration et la comptabilité

Il est indispensable que le PS mette beaucoup d'attention au transfert de la gestion de l'information et notamment de l'information comptable. Dès lors qu'un groupe croît et traite des volumes importants, il est préférable qu'il engage du personnel qualifié à cet effet et se rende au plus vite indépendant de son PS.

Maintenir le mouvement et rester viable

Dès le début, un groupe doit envisager sa croissance et sa diversification.

Il doit avoir prévu des règles d'adhésion pour de nouveaux membres éventuels.

Il doit être prêt à s'associer temporairement ou à titre permanent à d'autres groupes (association ou formation de fédérations).

Il doit pouvoir s'associer temporairement ou de manière permanente avec d'autres acteurs commerciaux privés (pour le transport, la transformation de produits, l'exportation, etc.).

Là encore, le PS peut jouer un rôle important d'appui mais doit être capable de toujours laisser la responsabilité de décision ultime aux groupes qu'il appuie. Sa contribution est essentielle dans l'appui au groupe à se remettre systématiquement et régulièrement en question et à s'auto-évaluer, à mettre en place ses systèmes de résolution de conflits et de crise, et à se projeter dans le futur.

Annexes

En annexe, le document présente des exemples :

- d'information radio et SMS sur les marchés ;
- de normes de qualité édictées par le ministère de l'Agriculture ;
- de réglementations en matière de taxes diverses.

---

[1] Sur plus de 20 produits, à niveau local et national et 5 à 10 à niveau régional ; informations collectées sur 4 à 5 marchés par district, plus de 10 au niveau du pays et une demi-douzaine sur le plan international.

Appui aux petites et moyennes entreprises (PME) en zones rurales :

une contribution au débat BDS à partir du cas kyrgyze

Support to SME in rural areas : a contribution to the BDS discussion using Kyrgystan as an example, Hanspeter Rikli, Eugène Ryazanov, Helvetas, Kyrgystan

Cet article est le fruit de l'expérience d'un projet de la coopération suisse (SDC) dans le secteur de l'appui aux PME de l'agroalimentaire et de la transformation du bois. La mise en œuvre de chacun de ces axes avait été confiée à deux ONG suisses, respectivement Helvetas et Intercoopération.

L'article, préparé par des cadres de Helvetas, traite du premier de ces axes : l'appui aux PME agroalimentaires par des fournisseurs de BDS (Business Development Services ou Services pour le développement des entreprises). Le choix de Helvetas a été de repérer des fournisseurs de BDS locaux et de les aider à s'adapter à un environnement rural qu'ils ne connaissaient pas. Puis, Helvetas a aidé ces fournisseurs à approcher les entreprises agroalimentaires pour analyser leurs contraintes, potentiels et lignes d'action, et pour avec elles, rechercher des alternatives porteuses et définir les BDS dont elles auraient besoin pour se développer.

LE KYRGYSTAN EN UNE CARTE ET QUELQUES DONNÉES DE BASE

Le Kyrgystan est une ancienne république de l'URSS en Asie centrale. Elle comprend 5 millions d'habitants (66% de Kyrgyzes, 14 % d'Ouzbecks, 12 % de Russes). Il s'étend sur près de 200 000 km², dans une zone montagneuse à plus de 1 000 m d'altitude pour les 90 % du territoire. L'économie est avant tout agricole, avec 50 % de la population dans le secteur primaire. Mais le climat continental rend l'agriculture risquée. La plupart de l'activité est d'élevage extensif dans les steppes montagneuses et d'agriculture intensive (fruits et légumes) dans les vallées fertiles et irrigables.

Le PNB par habitant a chuté depuis l'époque soviétique, de 3 600 US$[1] à moins de 300 US$ en 2002[2]. Le pays survit grâce à l'assistance internationale mais 60 % du budget 2001 a été consacré au remboursement de la dette externe. Cependant, l'inflation a été stabilisée à 7 %.

On compte environ 8 500 PME au Kyrgystan, soit 1,7 pour 1 000 habitants, ce qui est peu, comparé à la Russie (6,1) et à l'Europe occidentale (30). 85 % de ces PME sont en zone urbaine bien que 70% de la population soit rurale et l'ensemble de ces PME utilise 60% de la population employée.

Le gros problème de ces PME, et surtout des PME agroalimentaires, est le manque de débouchés : le pouvoir d'achat local est bas, les anciens canaux commerciaux se sont désintégrés et la construction de nouveaux marchés est lente. Les marchés potentiels sont distants et les in-

[1] 1 US$ = 43 Som ; 1 euro = 56 Som.
[2] 700 en 1996, 500 en 1999.

Accédez au texte original : www.helvetas.kg/Files/Studies/SPIP%20Experience%20Brochure%20en.pdf



frastructures médiocres. Avant de songer à initier de nouvelles PME, il importe de relancer celles qui existent.

L'INTERVENTION

Dix ans après l'indépendance, l'économie kyrgyze a à peu près rattrapé les niveaux de production qui avaient chuté suite à l'effondrement de l'URSS. Mais elle ne croît pas, en partie à cause de la faible productivité de l'industrie de transformation.

L'intervention de la coopération suisse[3] d'« Appui aux initiatives privées » se concentre sur la prestation de BDS aux PME transformatrices agricoles et forestières avec, pour objectif général, de « contribuer à la croissance des PME engagées dans ces secteurs » et pour objectif spécifique de « générer et/ou consolider une offre fiable de BDS pour ces secteurs ».

Il fallait commencer par analyser et tester une série d'approches et de mécanismes de BDS. On a d'abord envisagé un système de stimulation de la demande en BDS par des « bons » offerts en subventions aux entreprises qui les utiliseraient pour payer des prestataires de BDS (à former probablement et si nécessaire, à susciter) qui les encaisseraient auprès d'une institution officielle kyrgyze à associer au projet.

Mais une première constatation sur le terrain fut qu'une forte capacité de production était inutilisée faute de marchés et que sans lever cette contrainte, il ne servirait à rien de gonfler artificiellement une demande subventionnée en BDS par des « bons ».

L'axe « agro-industriel » du projet a donc sélectionné deux branches de ce secteur (industrie laitière et filière fruits et légumes) pour les analyser en profondeur.

Le projet a constaté que parmi les 350 entreprises d'agrotransformation recensées dans les statistiques nationales, 87 existaient véritablement (à l'exclusion des nombreuses petites unités familiales informelles qui ne sont pas considérées dans l'intervention en question). Même si ces 87 entreprises ne représentaient que la moitié du nombre réel, c'est peu. La plupart des gestionnaires de ces entreprises n'avaient jamais eu recours à des BDS et tous voyaient leur développement en termes d'augmentation des ventes, puis d'accès à des équipements modernes et ensuite, d'accès à des services financiers adéquats.

Mais il y a aussi eu la surprise d'observer qu'au moins vingt entreprises s'étaient spécialisées dans les services de consultation pour la gestion et le marketing. Leur niveau professionnel était nettement supérieur à celui des gestionnaires d'entreprises agrotransformatrices. Mais elles étaient concentrées à Bisshek, la capitale, et ne travaillaient pas avec les entreprises agrotransformatrices qu'elles ne connaissaient pas plus que ces dernières ne les connaissaient.

À partir de ces constatations, le paradigme de l'intervention a été modifié et il a été décidé d'éviter dès le début le principe de la subvention et de ses effets de distorsion sur le marché à créer, qu'il serait difficile de corriger après.

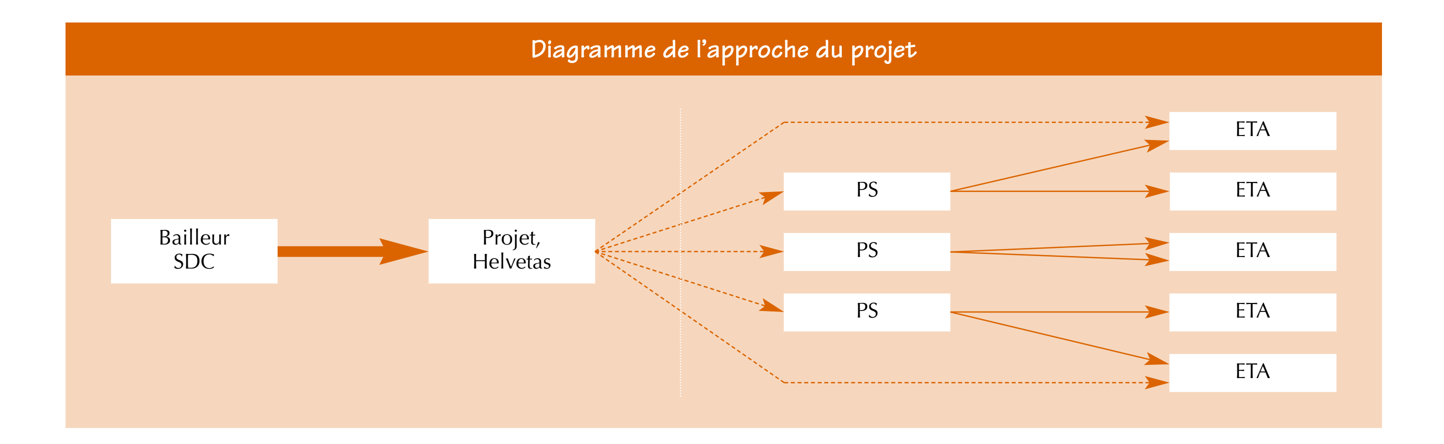
On a donc retenu, parmi d'autres, les principes suivants :

- intervention ad minima dans les marchés de services BDS existants ;
- ne pas interférer entre les prestations de services (PS) et leurs clients (voir diagramme page suivante), les entreprises de transformation agricole (ETA) ;
- appuyer par l'intermédiaire de prestataires existants, plutôt que d'intervenir directement auprès des entreprises ;
- préparer une étude de marché nationale avant de planifier une quelconque intervention.

L'idée du « bon » est écartée : chaque service devra faire l'objet d'une transaction directe entre entreprises et prestataires BDS. Mais il faudra aider les deux

[3] Projet pilote de trois ans.

Diagramme de l'approche du projet



parties à négocier un juste prix et, surtout, aider les ETA à définir les services dont elles ont vraiment besoin et à rendre ces services disponibles.

Mais pour ce faire, il fallait mettre en contact les deux parties afin qu'elles se connaissent : les PS doivent apprendre à connaître leurs futurs clients ; les ETA doivent comprendre puis demander les services qui leur sont offerts.

Des tables rondes entre ETA et PS ont mené à une impasse : les PS offrent des services stratégiques tels que formation et appui à la gestion, marketing, etc., alors que les ETA demandent des services opérationnels, tels que des solutions de ventes (équipes vendeurs), des intermédiaires, des solutions pour le conditionnement, le transport et des conseils en matière légale et réglementaire.

Le frein principal à une articulation entre ETA et PS de BDS étant la différence de perception du concept (les ETA cherchent des solutions à leurs problèmes immédiats, les PS estiment que les premiers ne savent pas gérer), jamais les ETA n'accepteraient l'idée de payer pour des services de formation à la gestion sans qu'on leur indique au préalable une voie pour résoudre le conditionnement, le transport, l'accès aux marchés, etc.

Il convenait donc de trouver des PS capables de répondre à ces attentes. Le Kyrgystan dépendant pour son agriculture des exportations étant donné la faible demande interne, le projet a été étonné de trouver très peu de firmes orientées vers l'intermédiation commerciale et encore moins spécialisées en exportation.

La priorité a alors été de soutenir ces firmes, de les aider à mieux exporter afin qu'elles servent à leur tour les ETA et à travers elles, les producteurs. Ce soutien s'est construit sur la base de groupes de travail de PS intéressés dont on a stimulé et encouragé les initiatives, plutôt que de les suggérer ou les imposer. Les PS enthousiasmés par ces groupes de travail ont d'ailleurs rapidement formé une association de PS.

Des ateliers ont alors été organisés avec davantage d'acteurs des filières de TA pour chercher des solutions aux goulots d'étranglement opérationnels. Ils comprenaient des ETA et PS intéressés par le secteur évidemment, mais aussi des institutions d'État, des bailleurs, des institutions financières et d'autres encore. Au début, les participants ont priorisé les goulots d'étranglement et évoqué des approches générales pour les résoudre. Ces sessions ont été utiles, dans la mesure où elles ont mis en présence des acteurs qui ne se connaissaient pas du tout et elles ont été les prémisses à l'établissement d'un climat de confiance. Dès lors qu'il a fallu traduire ces approches en plan d'action réaliste, les groupes de travail se sont organisés en sous-groupes spécialisés.

➤ La filière « lait » : malheureusement, le sous-groupe s'est montré peu actif, probablement du fait que les participants envoyés par les ETA ne provenaient pas des niveaux de prise de décisions. Ce sous-groupe n'a pas prospéré et s'est éteint.

➤ La filière de transformation de produits agricoles a produit par contre des sous-groupes très actifs, avec des preneurs de décision délégués par les ETA, extrêmement désireuses de trouver des solutions de marchés.

L'étape suivante a consisté à organiser des **rencontres entre vendeurs, acheteurs et intermédiaires (transitaires).** Par exemple, une des firmes commerciales soutenues par le projet exportait fruits et légumes vers la ville sibérienne de Novossibirsk. Une garantie bancaire fournie par le projet lui a permis de stabiliser son action.

Le projet a ensuite valorisé le carnet d'adresses de cette firme pour inviter onze firmes russes de Novossibirsk à visiter des ETA kyrgyzes. Une réunion a permis d'aborder des questions de qualité, quantité à livrer, de réglementation douanière, de transport, de logistique générale, d'accès aux matières premières, etc., et surtout, d'atténuer le sentiment de méfiance des opérateurs russes à l'égard des opérateurs kyrgyzes. Les contraintes de la chaîne d'échange entre producteurs et consommateurs ont été identifiées et un plan d'action pour les résoudre a été proposé (notamment en ce qui concerne les standards de qualité et les passages de douanes).

Une autre étape a consisté à organiser des **ateliers de travail entre producteurs ruraux et ETA.** Là aussi, il y avait un déficit de communication et beaucoup de méfiance réciproque. Comment se fait-il que les ETA se plaignent d'un manque de matières premières alors que les plaines irrigables du Kyrgystan recèlent un excellent potentiel de production ? Manque de capital de travail certainement, mais ce n'est pas tout.

Évidemment, l'organisation de tels ateliers ouvre des perspectives de travail hors du champ du projet SDC/Helvetas (contraintes techniques et financières à la production), mais ils ont permis d'inclure dans le débat d'autres sources de coopération, agences gouvernementales et ONG locales.

LES PREMIERS RÉSULTATS

Deux ans et demi, c'est un peu court pour apprécier des résultats significatifs et stables. Cependant :

➤ des PME ont fourni des services de formation à la gestion, de commercialisation et d'informations commerciales pour une valeur de 870 000 Som (15 500 euros) ;

➤ le projet a soutenu une ETA pour la vente de noix et haricots secs et une autre pour celle de pommes en Sibérie, grâce à des garanties bancaires. Elles ont établi des canaux commerciaux permanents et des représentations, et ont généré 250 emplois pour un chiffre d'affaires supplémentaire de 12 millions de Som (215 000 euros) ;

➤ deux firmes de fabrication de matériel spécialisé ont vendu pour 1,4 millions de Som (25 000 euros) à des ETA laitières et de fruits et légumes ;

➤ le projet a soutenu la publication de cinq guides spécialisés avec des informations sur : (1) les firmes de consultation au Kyrgystan, (2) les institutions de services financiers susceptibles de travailler avec des ETA, (3) où trouver de l'équipement et du matériel spécialisé, (4) les procédures douanières et fiscales en matière de traitement et de transformation de produits agricoles (vente de 600 exemplaires pour 75 000 Som (1 400 euros) ;

➤ une firme de PS a mis en place un centre d'information technique grâce à une subvention. L'objectif de faire fonctionner ce centre sur une base de services facturables n'est pas encore atteint ;

➤ une école de « management » a été lancée par une autre firme de PS. Elle offre des modules d'une semaine sur des sujets qui intéressent particulièrement les gestionnaires d'ETA. Elle a démarré avec une subvention du projet et couvre à présent ses frais (41 personnes formées et 400 000 Som de ventes de services – 7 000 euros) ;

➤ l'association de PS du Kyrgystan, créée par six membres en a actuellement dix. Elle se consacre au développement d'un marché de la PS et à la défense de celui-ci contre des actions de distorsion par des donateurs « maladroits » ;

➤ six membres du groupe de travail des ETA « fruits et légumes » ont créé leur association pour promouvoir les produits kyrgyzes localement et à l'étranger. Elle fournit aussi à ses membres des services d'information, de formation technique, d'achats conjoints de matériel de conditionnement, etc. ;

➤ le projet a également initié des activités destinées à attirer des investisseurs vers la filière « fruits et légumes » kyrgyze (une conférence avec des investisseurs potentiels était planifiée pour 2003, au Kyrgystan).

La promotion des exploitations est essentielle pour combattre la pauvreté au Kyrgystan, aussi le travail du projet en faveur d'une articulation entre producteurs, ETA, investisseurs et marchés extérieurs est-il essentiel.

Il est encore trop tôt pour apprécier l'impact direct sur la création d'emplois.

LES LEÇONS APPRISES

L'appui aux PME en zones rurales, surtout dans un environnement d'affaires difficile comme celui du Kyrgystan, n'est guère aisé (un portefeuille potentiel d'à peine 100 entreprises dispersées sur un territoire étendu, et très segmenté, diffère évidemment d'un marché urbain où des centaines de PME demandent à peu près les mêmes BDS). Mais l'expérience du projet indique qu'un dosage adéquat d'outils variés et un calendrier flexible et « patient » permettent d'atteindre des résultats. Certains des ingrédients sont des outils BDS typiques, d'autres peuvent ne pas être considérés comme BDS d'un point de vue classique.

Le rôle du projet est de « faciliter »

Il décide de maintenir ses interventions au minimum nécessaire et de déléguer ses responsabilités aux partenaires locaux dès le début. Dans certains cas, il peut se comporter en partenaire temporaire et se retirer au plus vite.

Travailler avec des sous-secteurs est efficace

Il faut travailler le plus près possible des entreprises locales.

Les sous-filières ont permis un contact plus opérationnel avec les gestionnaires qui ont vite compris les avantages de la méthode et rapidement défini les services qu'ils étaient prêts à payer.

L'analyse des filières est très importante

Il faut examiner toute la chaîne d'une filière. Si un maillon fait défaut sur une chaîne qui s'étend souvent sur plus de 2 000 km, tout le système peut se gripper.

La compréhension de la nécessité d'une intégration verticale par les responsables des ETA a été vitale et ils ont vite compris la valeur ajoutée que des BDS bien ciblés pouvaient leur apporter à un coût faible en regard des bénéfices retirés de ces services.

L'exportation est importante dans la lutte contre la pauvreté

Pour le Kyrgystan, cette fonction passe par la mise en place de canaux commerciaux stables et durables qui n'existent pas pour le moment.

Promouvoir les exportations servira les producteurs ruraux et en dernier ressort, les plus pauvres et les plus nombreux parmi la population kyrgyze.

La collaboration avec des prestataires de BDS privés est efficace

L'option de ne pas (ou très peu) subventionner les PS dès le début s'est avérée payante. Il a fallu travailler avec eux à améliorer l'environnement de travail pour ce secteur, à adapter la prestation de services aux besoins et fluidifier les transactions. C'est plus difficile qu'une politique de subventions directes ou indirectes pour commencer mais on s'évite la phase douloureuse de désengagement ultérieur.

Le développement participatif est une approche efficace

Il a été très profitable de faire participer tous les acteurs dès la phase d'identification des problèmes et de planification, même si ce processus a été lourd à mettre en place au début. Les partenaires ont senti que c'était « leur » projet au début et n'ont pas hésité à l'affirmer par la suite, ce qui n'aurait pas été le cas si on leur avait présenté des solutions préconçues.

La méthode des groupes de travail est une méthode d'intervention utile

Le manque de communication crée la méfiance, ce qui était le cas entre les acteurs des filières au Kyrgystan. Les groupes de travail, lents à démarrer, ont fini par briser cette méfiance et ont contribué à créer des liens d'affaires et des liens personnels entre personnes partageant des objectifs communs.

La mise en réseau contribue à créer un climat de confiance

Ceci découle de ce qui précède : mieux l'information circule, plus les individus se connaissent et souhaitent collaborer. Mais la mise en réseaux ne se limite pas à l'échange d'informations. Elle va jusqu'à la mise en œuvre d'actions communes.

Une des plus importantes est l'intégration des secteurs d'activités productifs avec les services financiers. La fluidité de ces articulations dépend d'une bonne compréhension entre partenaires.

L'« empowerment » des partenaires locaux est un processus très important

Tout ce qui précède montre qu'il faut mettre les futurs bénéficiaires de BDS et prestataires des BDS en condition pour en tirer le meilleur profit.

Il n'y a pas de recettes véritables pour y arriver, car c'est un processus dynamique et changeant qui peut brusquement s'accélérer, comme il peut être brutalement freiné. Ce qui est important, c'est la capacité à se reconnaître, se connaître et apprendre ensemble, capacité qui ne se décrète pas mais s'installe dès lors que les participants acceptent de s'engager pour défendre et développer des valeurs communes.

De petites actions bien ciblées nous en apprennent davantage que de grandes interventions planifiées par d'interminables études

La méthode de recherche/action/études légères et action immédiate, pour tester peut être productive. La formation pour la formation ne mène à rien si elle ne peut pas être appliquée immédiatement.

Le projet a donc choisi de privilégier des actions pilotes dès que des opportunités prometteuses se présentaient, de concevoir les BDS et d'appuyer les prestataires de ces BDS en fonction des circonstances. Cela peut s'avérer risqué mais de telles actions à échelle réduite apportent souvent plus d'enseignements que des études coûteuses, peu diffusables et peu diffusées.

Une fois l'action à petite échelle testée et mise au point, elle peut être étendue rapidement et de manière efficace.

EN GUISE DE CONCLUSIONS

Une approche strictement BDS peut ne pas s'avérer suffisante

Il faut davantage qu'un accès à des BDS. Il faut aussi pouvoir mettre les conseils rapidement en pratique au sein des filières. Les services non marchands (ateliers de travail, tables rondes, mise en contact d'acheteurs avec des vendeurs, etc.) n'ont de valeur que s'ils débouchent sur des actions concrètes.

L'échange d'informations est plus important que la formation dans certains cas et devrait en tout cas la précéder.

Les mêmes remarques s'appliquent aux prestataires de services : leur niveau de base était très bon mais ils étaient incapables de s'adapter aux circonstances de leurs clients potentiels, de susciter la demande par la génération d'une offre adaptée de services. Le projet a tenté de les aider à comprendre ce paradigme. La coopération avec les institutions financières est vitale car, sinon, aucune solution viable ne peut prendre de l'ampleur.

Les sociétés post-communistes présentent un grand potentiel pour un développement rapide

Les ressources existent et les niveaux de formation sont élevés. Mais la méfiance et le manque de communication entre acteurs règnent. L'attitude vis-à-vis du développement est encore dominée par les doutes, la crainte de l'avenir et la nostalgie de l'État paternaliste. Mais s'il n'existe pas encore une culture de l'entreprise, il est clair que les jeunes générations sont très aptes à capter les innovations et expériences positives et à se les approprier.

Le partenariat authentique augmente le degré d'efficacité

Souvent, dans les programmes de développement, le « partenariat » a une valeur plus déclarative que significative et c'est essentiellement le « partenaire » le plus fort qui propose toutes les orientations et prend toutes les décisions.

L'« empowerment » des partenaires les plus novices ne peut se faire que dans un climat participatif de l'analyse d'une situation à la préparation d'un plan d'action et au suivi de sa réalisation.

Les « experts » en BDS doivent se convaincre des bienfaits d'un processus itératif, à base d'expériences analysées et corrigées ensemble, d'accélérations et décélérations parfois inattendues du processus, de lenteurs souvent frustrantes, mais en fin de compte plus porteur parce qu'approprié par les bénéficiaires.

Comment identifier et analyser des opportunités de marché pour les petits producteurs ruraux : un manuel[1] à l'usage des praticiens des services d'appui aux petits producteurs[2]

Identifying and assessing market opportunities for small-scale rural producers, Carlos Felipe Ostertag Gálvez (8/2004 - dernière édition), CIAT (Centro International de Agriculture Tropical)

Traditionnellement, les petits producteurs des pays en développement en Asie, en Afrique et en Amérique latine se consacraient à l'agriculture de subsistance et la mise en marché de quelques surplus. Les politiques de développement se concentraient sur la sécurité alimentaire endogène des populations rurales, par des appuis à l'augmentation de la productivité. Mais il apparaît de plus en plus que la sécurité alimentaire et les conditions de vie des familles rurales en général sont mieux servies par une articulation accrue aux marchés et une participation aux plus-values des filières agro-industrielles (et plus particulièrement agroalimentaires).
Ce manuel est destiné à promouvoir une meilleure connaissance et une meilleure pratique des structures de marché et des méthodes d'entreprise (par opposition à l'approche de subsistance). Il est conçu pour les praticiens de l'appui au monde rural et il insiste sur des approches très participatives. La méthode d'identification et d'appréciation des opportunités de marché ne cherche pas à remplacer les systèmes traditionnels d'exploitation familiale mais plutôt à offrir des options pour les diversifier, les enrichir et les articuler aux marchés et aux plus-values que permettent le groupage, le conditionnement, la transformation et la commercialisation dans les marchés les plus porteurs.

INTRODUCTION AU MANUEL

Ce manuel est le deuxième volume d'une série intitulée « Orientation territoriale pour le développement et l'entreprenariat rural » (TA RBD) préparée par le projet de développement de l'agro-entreprise rurale du CIAT. Le premier volume présente des méthodes d'analyse des ressources disponibles et potentielles pour un territoire donné, ainsi que des stratégies de survie et d'accumulation des petits producteurs qui y résident.

Une fois cette analyse de base maîtrisée, le présent manuel offre une méthode pour traduire cet environnement en opportunités d'affaires et d'articulations réalistes avec les marchés. La méthode a été développée par CIAT dans la haute vallée du Cauca, en Colombie. Elle a été testée et mise en œuvre à Yoro (Hon-

[1] Existe aussi en espagnol, version originale.
[2] Professionnels et techniciens des secteurs publics et privés qui se consacrent à la recherche, le développement ou la formation. Il est également et destiné aux instituts de hautes études spécialisées dans le développement rural, l'agro-industrie ou la recherche participative.

Accédez au texte original : www.ciat.cgiar.org/agroempresas/ingles/index.htm

duras), Pucallpa (Amazonie péruvienne) et San Dionisio au Nicaragua. Depuis 1998, elle a été diffusée à des centaines de stagiaires et téléchargée des milliers de fois depuis qu'elle est disponible sur le site Web de CIAT.

La structure générale du manuel se présente comme suit (cf. schéma ci-contre).

La revue BDS présente ce manuel en deux parties.

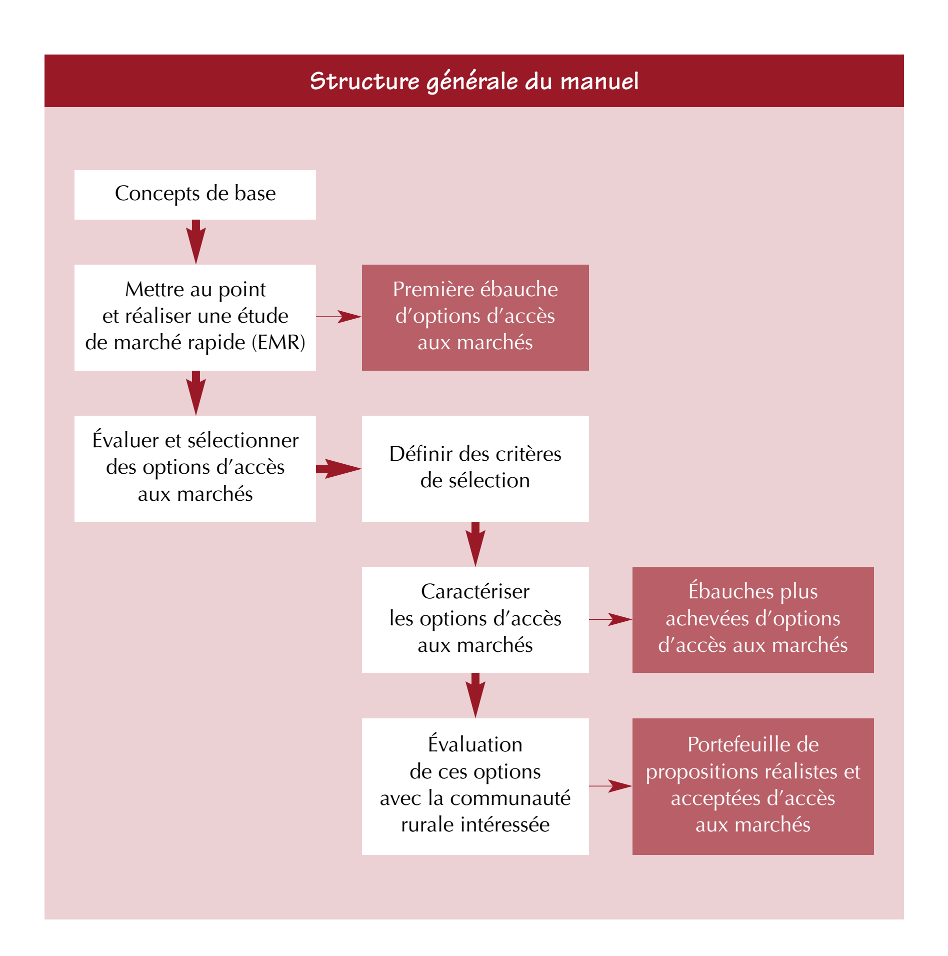
Dans la première, on trouvera d'abord les concepts de base pour la mise au point d'un processus d'investigation des potentiels. Ils comprennent la fonction de marketing (et d'étude de marché), l'étude du contexte socio-économique des petits producteurs ruraux, les principes d'une filière, ceux de l'agro-industrie et des données pour la compréhension des tendances macro en matière d'agro-consommation (surtout alimentaire).

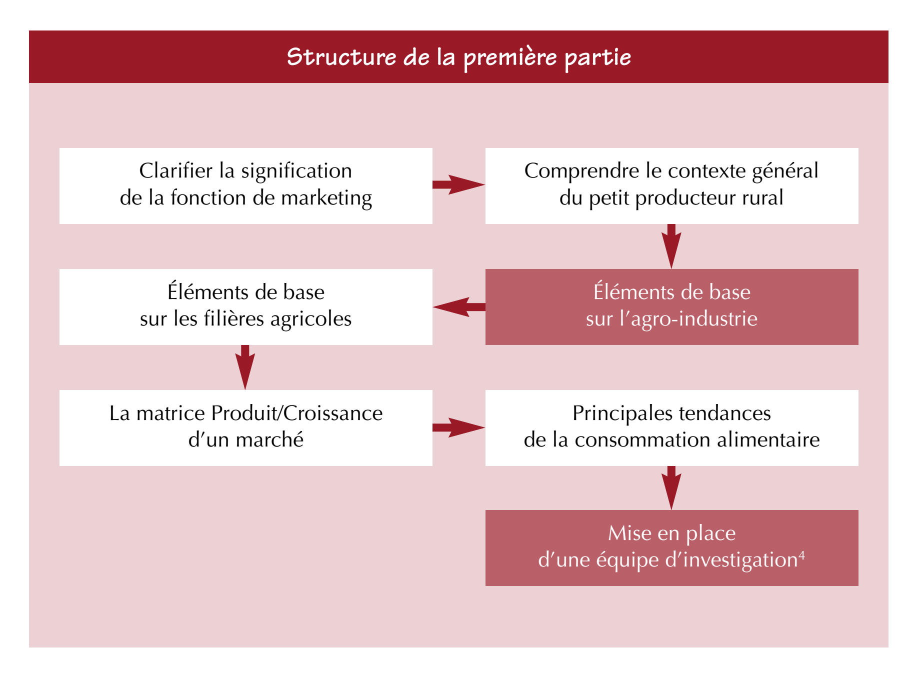
La première partie se concentre ensuite sur la préparation d'une « étude de marché rapide » (EMR)[3]. Elle évoque une variété de thèmes et d'options à étudier et la mise au point d'un travail efficace, rapide et relativement précis par des équipes pluridisciplinaires (techniciens et représentants des ruraux intéressés).

La seconde partie, dans un premier temps, traite de l'exécution de l'investigation ainsi préparée.

Dans un second temps, elle montre comment sélectionner les options les plus adéquates et les plus acceptables pour les communautés commanditaires et comment préparer avec elles les décisions nécessaires à leur mise en œuvre.

Le manuel original comprend une batterie d'exercices et d'outils de travail qui sont cités mais pas développés dans les présents articles.





CONCEPTS DE BASE POUR LA MISE AU POINT D'UN PROCESSUS DE RECHERCHE SUR LA MISE EN MARCHÉ DE PRODUITS AGRICOLES

Cf. schéma ci-contre.

Les questions qui orientent cette partie cherchent à mieux percevoir les raisons de la pauvreté rurale, le cheminement d'un produit de base du producteur au consommateur, la création de valeur ajoutée grâce à un processus de transformation et de conditionnement d'un produit, l'analyse d'une approche groupale ou associative par rapport à des approches individuelles et nucléées et les principes d'organisation d'une bonne action d'investigation participative.

[3] Le concept anglo-saxon est celui de « Rapid Market Survey » qui insiste sur la simplicité accompagnée de rigueur, le contrôle des coûts et surtout, la participation des acteurs de base.

[4] « Research » est traduit par « investigation » car il s'agit d'une recherche multiforme et pratique plutôt que d'un travail de recherche scientifique.

La fonction « marketing »

La définition théorique, « une activité d'entreprise qui se concentre sur l'identification et la satisfaction des besoins du marché par une production profitable et socialement responsable suivie de la distribution de ces produits sous forme de biens et services », peut se décliner en concept d'outils tels que planification stratégique et stratégies de croissance, analyse de marché, étude de marché et des comportements de consommation, segmentation des marchés, positionnement des produits, définition de « marques ». On parle des 4 P : Produit, Prix, Positionnement géographique (distribution), Promotion (y compris publicité, promotion en faveur des négociants ou consommateurs et relations publiques).

Ce qui nous intéresse le plus dans ce manuel est l'étude de marché (« processus systématique pour collecter et analyser des données pertinentes et tendances pour une situation de marché donnée, telle que rencontrée par une organisation déterminée » - Kotter et Armstrong). Mais comme une telle étude menée à fond par une grande organisation est nécessairement complexe et coûteuse, le manuel se concentre sur une EMR qui apprécie davantage les différents acteurs d'une filière sans se concentrer en profondeur sur les consommateurs.

Comprendre le contexte général du petit producteur

Traditionnellement, ce sont des agriculteurs de subsistance. La migration urbaine consécutive à la situation d'extrême pauvreté rurale a laissé des zones rurales souvent moins homogènes et fort segmentées, en fonction d'une opulence ou pauvreté relative et de l'orientation vers les marchés. Le pouvoir de négociation des filières passe des mains des producteurs, processeurs et manufacturiers à celles des grandes chaînes de distribution, au risque d'exclure les petits producteurs. Le niveau de vie de ceux-ci a baissé, malgré les « promesses » de la libéralisation et il faut bien reconnaître que 80 % de la plus-value des filières se retrouve hors des mains des producteurs.

Il devient de plus en plus clair que les petits producteurs ne bénéficient pas de l'ouverture des marchés comme cela avait été suggéré, voire proclamé lors des grandes vagues de libéralisation.

70 % des pauvres vivent dans les zones rurales des pays en développement et leur potentiel de production n'est pas mis en valeur. 40 % de leurs ressources proviennent d'activités agricoles et ce qui était considéré comme un problème de sécurité alimentaire est de plus en plus reconnu comme un problème de marchés mal développés et en dysfonctionnement.

Mais il y a des tendances dont on peut profiter : la demande des consommateurs augmente et devient plus exigeante en termes de qualité, de garantie sanitaire et de facilité d'usage. La demande dans des secteurs « niches » (alimentation riche en fruits, nutriments, fibres de qualité, etc.) augmente (20 % d'augmentation annuelle de la demande en produits organiques dans les pays développés). La tendance « marché équitable » devient une composante active des filières.

Mais le soutien du secteur public au secteur agricole a décliné, sans que le secteur privé n'ait pris la relève.

Les stratégies de développement rural doivent s'appuyer sur deux fondements :

- un environnement qui facilite le développement rural et des politiques pro-pauvres aux niveaux macro-méso et micro ;
- des entreprises rurales effectives au niveau micro.

Pour promouvoir ces « fondements », il convient de : (1) promouvoir la participation locale ; (2) stimuler des actions associatives ; (3) favoriser l'intensification, la diversification et les actions propres à donner de la valeur ajoutée locale ; (4) renforcer les marchés locaux de services aux ruraux ; (5) générer et promouvoir des technologies à faibles coûts et soutenables.

Les politiques pro-pauvres devraient : (1) soutenir l'approvisionnement en biens de première nécessité ; (2) mettre en place des mécanismes de contrôle local pour éviter la surproduction ; (3) soutenir les marchés locaux de développement d'entreprises de services ; (4) promouvoir des alliances privés/producteurs par des incitations fiscales et autres ; (5) structurer des processus à long terme d'accès aux ressources naturelles et de protection de celles-ci ; (6) renforcer les ressources humaines tant au niveau des producteurs que des institutions qui souhaitent les appuyer.

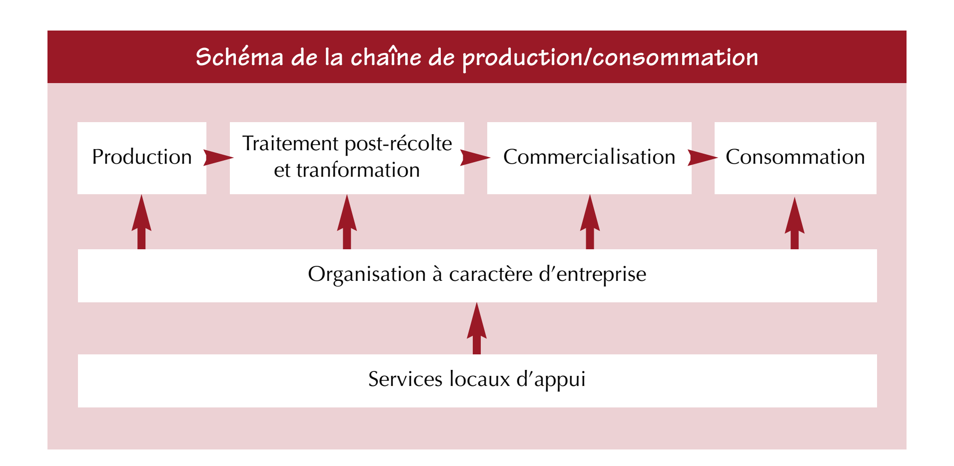
Éléments de compréhension des filières

Une filière est un système d'acteurs et organisations, relations, fonctions, valeurs monétaires et produits qui s'articulent pour transférer services ou biens du producteur à l'usager/consommateur final.

C'est un système de liens entre production, traitements post-récoltes et de transformation, commercialisation et consommation.

Traditionnellement, l'accent a systématiquement été mis sur le premier maillon de la chaîne : production, productivité, sécurité alimentaire des producteurs. Mais il est essentiel d'aller au-delà de cette compréhension limitée, il faut avoir une vision holistique[5].

[5] Le troisième volume de la série « Territorial Orientation - Rural Business Development » présente une méthode d'analyse participative de la chaîne de production.



Les entreprises du diagramme peuvent être des groupes informels de producteurs, des associations, des coopératives, des intermédiaires, des entreprises de transformation, des distributeurs (détaillants ou chaînes de supermarchés),etc.

Les services locaux d'appui sont les fournisseurs d'intrants, les vendeurs et réparateurs d'équipement, des agents de développement publics ou privés, des auditeurs, des comptables, des avocats...

Éléments de compréhension de l'agro-industrie

Un produit agro-industriel diffère d'un produit agricole par la valeur ajoutée qu'il comporte. Cette valeur ajoutée peut être qualifiée en trois niveaux :

➤ niveau I : groupage, nettoyage, classification, séchage, stockage, conditionnement en sacs de 50 à 100 kg, etc.

➤ niveau II : réfrigération, meunerie, découpage, mélanges, déshydratation, cuisson, conditionnement « léger », etc.

➤ niveau III : extraction, distillation, congélation, fermentation, extrusion, processus à base d'enzymes, etc.

Il faut distinguer entre « traiter » (on ne modifie pas véritablement le produit) et « transformer » (par exemple, des oranges classées et polies sont « traitées » ; une fois sous forme de jus, elles sont « transformées »).

Les avantages des produits agro-industriels sont : (1) qu'ils sont moins sensibles aux tendances baissières à long terme des produits de base ; (2) qu'ils peuvent créer de l'emploi et contribuer à l'économie locale ; (3) qu'une fois différenciés et vendus sous une marque, leur valeur ajoutée augmente encore. L'équipe d'investigation doit donc apporter grand soin à l'exploration de voies et moyens pour articuler les économies de production à des économies agro-industrielles.

La matrice « produits/ croissance du marché »

(Ansoff, 1957)

Cette matrice (cf. schéma), traditionnellement utilisée pour la planification stratégique d'une entreprise, peut être appliquée à un territoire donné car les acteurs d'une chaîne peuvent être considérés comme une sorte d'agro-entreprise.

La matrice d'Ansoff

	Produits existants	Nouveaux produits
Marchés existants	Pénétration des marchés	Développement des produits
Nouveaux marchés	Développement des marchés	Diversification

La pénétration d'un marché exprime l'augmentation des ventes sur un marché déterminé sans modifications du produit (meilleure distribution, promotion améliorée, réductions sur les prix).

Le développement des marchés implique de développer de nouveaux segments de marchés (acheteurs institutionnels, extension géographique, exportation, nouveaux usages du produit).

Le développement du produit implique des innovations sur celui-ci (traitement différent, transformation, etc.).

La diversification implique la promotion de nouveaux produits vers de nouveaux marchés.

Chaque stratégie de croissance implique un niveau différent de risque. Le risque augmente proportionnellement au niveau de changement. Diversifier est plus risqué qu'accentuer la pénétration d'un produit sur un marché local.

L'EMR doit apprécier les niveaux de risques et d'opportunités qui y sont liés.

Tendances des marchés alimentaires

L'équipe d'investigation doit connaître les grandes tendances actuelles :

➤ les consommateurs se tournent de plus en plus vers des produits faciles à utiliser (fini le décorticage, le découpage, le nettoyage, etc., à domicile pour les urbains : par exemple, légumes précoupés, réfrigérés ou congelés, soupes préparées, jus de fruits en bouteille, plats précuits et congelés, conserves diverses, etc.) ;

➤ les consommateurs s'intéressent de plus en plus à la nutrition et à la santé en alimentation (le marché des produits frais comme celui des fruits et légumes par exemple « explose », augmentation des ventes de nutriments, croissance de 20 % par an des produits biologiques aux USA et en Europe, ventes de fibres alimentaires en croissance ainsi qu'aliments « basses calories », demande pour les produits liés à la médecine naturelle, etc.) ;

➤ la consommation des chaînes de restaurants augmente et leur demande pour des produits traités ou transformés également ;

➤ intérêt du public pour le développement durable et la production équitable.

Mise en place d'une équipe d'investigation pour mener une EMR

Elle ne doit pas être trop grande (trois à cinq personnes peuvent suffire).

Le/la coordinateur/trice doit être un(e) professionnel(le) avec une expérience en entreprise.

Il est très important d'inclure des représentants des producteurs dans l'équipe car en fin de compte, ils sont les « clients » de l'EMR. Ils apportent une meilleure crédibilité au résultat final et faciliteront l'engagement actif de leur communauté à l'analyse et à la mise en œuvre d'éventuelles recommandations.

Exercices et outils

Cette partie du manuel propose quelques exercices :

➤ décrire et analyser une filière agricole particulière avec l'outil suivant : matrice d'une chaîne (filière) de production ;

➤ aborder et analyser les risques et opportunités pour un produit agro-industriel potentiel avec une matrice de produits agro-industriels comme outil ;

➤ définir une stratégie de croissance pour un territoire déterminé avec deux matrices : l'une, préliminaire, met en articulation les trois produits majeurs du territoire donné et les deux marchés les plus importants pour ceux-ci ; la seconde est la matrice de croissance régionale (matrice d'Ansoff).

METTRE AU POINT ET METTRE EN ŒUVRE UNE « ÉTUDE DE MARCHÉ RAPIDE » (EMR)

DÉFINIR LES STRATÉGIES ET OBJECTIFS DE L'EMR

Cf. schéma ci-dessous.

L'étude de marché est un outil qui aide à identifier des tendances et opportunités dans les marchés. Mais si elle peut être faite en profondeur et devenir très coûteuse, elle peut aussi être simplifiée et s'adapter aux besoins réels et aux capacités économiques des demandeurs.

Les objectifs

Le premier objectif est donc de détecter pour une région donnée des potentialités de marchés pour des produits agricoles, d'élevage, forestiers, d'artisanat et agro-industriels.

Le second objectif est de collecter des informations sur les conditions nécessaires pour concrétiser ces opportunités : les conditions de vente (volume, qualité, calendrier, prix, contacts commerciaux, etc.), les conditions administratives (licences, fiscalité, etc.), l'environnement du marché (milieu naturel à protéger, tourisme, gastronomie, culture, etc.) et le type de services et d'équipements requis.

Les stratégies[6]

➤ Détecter des produits avec une croissance de la demande importante ou intermédiaires.

➤ Ceux dont la demande excède l'offre.

➤ Les produits importés sur le territoire et qui pourraient y être produits.

➤ Étudier des tendances pour des produits associés à la conservation de ressources naturelles.

➤ Des produits pour lesquels le territoire donné à des avantages concurrentiels.

➤ Les tendances de la demande pour des produits traditionnels de la région.

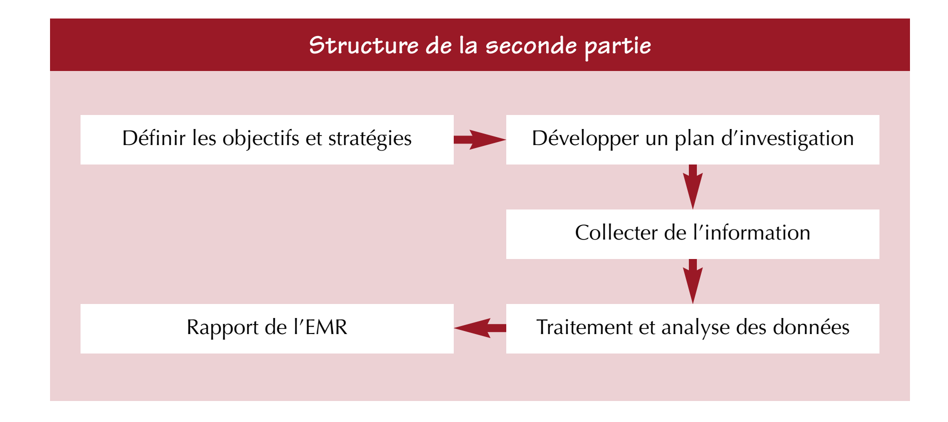
Ces six stratégies vont garantir que les membres de l'équipe EMR considèreront tant les produits traditionnels de la région que des produits nouveaux pour des segments de marchés prometteurs.

Il est recommandé de traiter les marchés locaux et les marchés d'exportation (plus complexes à analyser) séparément (les marchés d'exportation sont à analyser avec des consultants et agences spécialisées).

Ces stratégies sont examinées plus en détail dans les chapitres qui suivent.

• Détecter des produits pour des marchés en croissance forte ou intermédiaire

On calcule la croissance en pourcentage de l'accroissement annuel des ventes pour un produit par rapport aux ventes totales. Elle est « forte » au-delà de 6 % par an, intermédiaire de 4 à 6 % et faible de 1 à 3 % (en gros l'accroissement démographique). Elle peut aussi être nulle ou négative.



Il faut toujours considérer des catégories de produits qui ont non seulement un marché en croissance mais sont aussi importants et « soutenables » pour les petits producteurs (légumes, produits d'élevage, fruits secs et/ou frais, tubercules, céréales de base, etc., et aussi, si c'est pertinent, produits associés à la biodiversité comme des épices, des herbes aromatiques ou médicinales, des huiles essentielles, etc.).

• Identifier des produits dont la demande excède l'offre

Cela peut être des produits rares ou des produits saisonniers ou des produits affectés par des contraintes locales (maladies, attaques, etc.). Il faut examiner les causes de ces contraintes et les cycles de saisonnalité, et analyser la manière dont les petits producteurs pourraient les contourner.

Il est important d'étudier les mercuriales de prix les plus complètes possibles.

• Identifier les tendances d'importation de produits qui pourraient être produits dans le territoire donné

La substitution à l'importation depuis d'autres régions peut être une alternative très intéressante. On a par exemple vu des petits producteurs des collines profiter de leurs avantages comparatifs au point de vue terres et climat pour passer de l'agriculture de subsistance à la production de légumes frais[7].

L'équipe EMR doit préparer une liste de ces produits et s'entretenir avec des personnes ressources adéquates après avoir consulté des statistiques sur ces marchés.

• Étudier des tendances de demande pour des produits associés à la conservation des ressources naturelles

Cette stratégie liée à la gestion des ressources naturelles est optionnelle.

Elle concerne des sous-produits de plantations liés à la lutte anti-érosive par exemple. Si on devait installer des « bar-

---

[6] Le terme « produit » recouvre ici des produits agricoles, d'élevage, agro-industriels, forestiers, d'artisanat et aussi des services.

[7] Voir cas du Népal dans ce numéro de la revue BDS par exemple.

rières » vivantes de plantes, on peut penser à des espèces fourragères et développer une industrie locale de produits laitiers associés. Une autre option est celle d'arbustes de ricin pour maintenir des sols très secs et les protéger de l'érosion par exemple.

• Étudier des produits pour lesquels le territoire concerné présente des avantages « compétitifs »

On fait ici une distinction entre avantages « comparatifs » (pour lesquels la région présente des qualités biophysiques propices, tels que climats et sols) et avantages « compétitifs » (où il y a aussi un avantage sur le plan social, tel que formation des habitants, niveau d'organisation).

L'avantage « comparatif » potentiel de la région amazonienne peut porter sur des fruits particuliers, noix amazoniennes, plantes médicinales ; ce potentiel ne se concrétisera cependant qu'avec la capacité humaine à les exploiter.

Les petits producteurs peuvent être « compétitifs » sur des produits à haute intensité de main-d'œuvre comme les fruits et légumes, produits organiques, petits animaux (cobayes, lapin angora, etc.), herbes médicinales, etc.

Par exemple, 80 % de la production de fruits colombienne provient des petits producteurs.

• Étudier la demande pour des produits habituels de la zone et envisager de nouveaux produits agro-industriels

On pense ici aux tubercules comme le manioc ou café, aux haricots secs ou encore à la canne à sucre, etc. Pourquoi ne pas commercialiser le café local ou les haricots secs sous des marques propres à la région.

Au Brésil, il y a de fortes industries locales de « farofa », farine de manioc. On peut produire de la farofa de haute qualité pour l'industrie des snacks. En Colombie, il y a des petites industries de gâteaux au sucre roux local, panela. On peut imaginer commercialiser la panela pulvérisée comme alternative au sucre blanc.

On peut aussi tenter de remettre en production des produits disparus d'une région, comme les cotons de couleur naturelle de certaines régions du Pérou[9] datant des temps précolombiens ou la myrico cerifera (laurier à cire) utilisée pour la confection de chandelles rustiques, provenant d'un buisson qui a disparu des zones montagneuses de la Colombie méridionale. Il faut faire appel à des personnes ressources pour les récupérer, comme les plus anciens de la communauté.

---

[9] Note du traducteur.

Comment identifier et analyser des opportunités de marché pour les petits producteurs ruraux : un manuel à l'usage des praticiens des services d'appui aux petits producteurs

Identifying and assessing market opportunities for small-scale rural producers, Carlos Felipe Ostertag Gálvez, CIAT (Centro International de Agriculture Tropical)

Deuxième partie

La première partie de ce manuel était consacrée à la clarification de certains concepts de base en matière de marketing de filières agricoles et agro-industries et de tendances des marchés (première section). Elle abordait les objectifs et les stratégies pour la préparation d'une Étude de Marché Rapide (EMR) par des équipes pluridisciplinaires légères (deuxième section).

La deuxième partie débute par la mise en œuvre d'une EMR (troisième section). Elle se conclut par une quatrième section sur l'analyse de l'EMR, la sélection des options les plus opportunes et viables et la préparation des décisions nécessaires pour leur mise en œuvre.

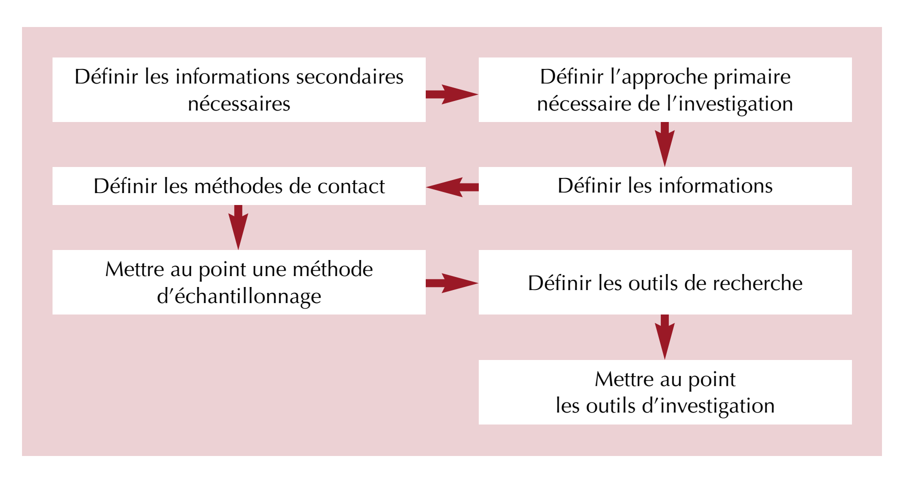
PLANIFIER ET METTRE EN ŒUVRE L'INVESTIGATION RMS

Une fois une liste ouverte de produits repérés grâce aux stratégies présentées en section II, le schéma suivant peut être appliqué.

Définir l'approche de l'investigation

Elle se fera probablement à base d'enquêtes. Il s'agit ici de définir le type d'enquêtes à réaliser et à les préparer le plus finement possible.

Questionnaires ouverts ou fermés, entretiens et guides d'entretiens, etc.



Accédez au texte original : www.ciat.cgiar.org/agroempresas/ingles/index.htm

Méthode de contact

L'information sera collectée par courrier, courrier électronique, par téléphone ou par entretiens avec des personnes clés. Il faut savoir que l'enquête par questionnaires peut se révéler très rigide et être soumise à de longs délais et des incertitudes. L'idéal, quand c'est possible, consiste en entretiens individuels ou avec des « focus groups » réunis à cet effet. Mais il faut toujours tenir compte des coûts et de l'opportunité des dépenses dans un budget EMR.

Définir l'échantillonnage

Il faudra définir les acteurs à interroger et, parmi ceux-ci, proposer un échantillonnage adéquat : combien de personnes faudra-t-il interroger ? quelle est la taille de l'échantillon ? comment les sélectionner (procédure d'échantillonnage) ? par tirage au sort (échantillonnage aléatoire) ou en sélectionnant ceux dont il est le plus facile d'obtenir de l'information (échantillonnage plus sélectif) ?

Par exemple, l'équipe peut décider, pour une région donnée, de contacter toutes les chaînes de supermarchés, 5 entreprises de transformation, 10 intermédiaires, 10 magasins standard et 15 détaillants de marché.

Préparation des outils de l'EMR

Il s'agit de préparer les cheminements d'entretien/questionnaire pour chaque catégorie de stratégies identifiées dans la section précédente et chaque catégorie d'interlocuteurs, selon la manière détaillée dans le tableau ci-dessous.

Cette matrice suggère que des outils spécifiques doivent être mis au point pour chaque type de produit envisagé.

Il faut considérer dans les questionnaires et guides d'entretien les conditions d'achat (qualité[1], quantités, calendriers, prix, conditionnement, etc.). Il faut correctement identifier l'interlocuteur et soigneusement classer les outils. Les questionnaires et guides d'entretien doivent être courts (½ h est long).

Le manuel original présente quelques exemples de questionnaires et de matrices d'entretien.

[1] Par exemple pour des céréales : conditions phytosanitaires, texture, couleur, propreté, degré d'humidité, odeur, rendement en boulangerie, goût, taille, aspect. Pour les fruits : conditions phytosanitaires, couleur, propreté, maturité, fraîcheur, contenu en jus, taille, teneur en sucre, acidité, aspect.

Matrice pour déterminer les outils de recherche

	STRATÉGIES D'EMR					
TYPES DE CONTACTS	1. Détecter les produits pour marchés en croissance	2. Identifier les produits « rares »	3. Étudier la demande en produits traditionnels de la zone	4. Identifier les produits importés sur le territoire	5. Étudier les produits « compétitifs » de la région	6. Étudier la demande associée aux ressources naturelles
Intermédiaires						
Centres de gros						
Marchés : grossistes et détaillants						
Directeurs d'achat des supermarchés						
Transformateurs agro-industriels						
Magasins de détail						

Collecte de l'information secondaire

L'information secondaire est importante, et plus particulièrement lorsque l'on aborde les marchés internationaux. Les marchés changent vite et l'information doit être à jour (pas plus de deux ans d'âge) et Internet est un outil puissant pour ce faire. Par exemple, la page Web de CIAT RA/EDP présente une information complète sur le commerce équitable.

Il existe des sites qui proposent des mercuriales de prix pour certains produits dans certains pays sur de longues séries temporelles (plusieurs années).

Voici une série de sources possibles :

Marché national :

Centres d'information sur le commerce de gros et archives des marchés locaux - Chambres de commerce - Agences de développement - Organisations de commerçants - Sièges des autorités locales, provinciales, départementales ou nationales - Presse spécialisée et publications standards - Firmes du secteur privé - Internet - Consultants.

Marché dans les pays voisins :

Agences consulaires commerciales - Agences de promotion de l'exportation - Chambres de commerce - Agences de développement - Associations de négociants - Presse spécialisée - Entreprises du secteur privé - Internet - Consultants.

Marchés dans les pays développés :

Comme la partie précédente + les Agences d'État des pays développés.

Collecte de l'information primaire ou de base

L'information secondaire n'oriente que sur des tendances. L'information primaire est plus précise et considère également toutes les questions de détail des transactions et leurs coûts pour les vendeurs. Elle n'est guère possible lors d'un EMR dès lors qu'il s'agit d'un marché d'exportation. Dans ce cas, une autre démarche sera nécessaire. Elle fera appel à des compétences externes spécialisées et des intermédiaires spécialisés avec qui l'on souhaitera travailler à l'avenir.

Les contacts pour collecter cette information

• Intermédiaires et grossistes

Leurs informations concernent davantage les prix que la qualité, car ils ont tendance à réaliser eux-mêmes les tâches de conditionnement/transformation de niveau I, mais elles restent des sources précieuses. Il faudra éviter de mettre sur la défensive ces agents, car ils pourraient considérer les enquêteurs comme de futurs concurrents plutôt que des collaborateurs potentiels. Par ce biais, on obtiendra de bonnes informations, des tendances de marché (croissance de la demande forte ou intermédiaire) et des séries de prix précises.

• Les centres de gros et supermarchés

On obtiendra, de ces structures, des informations plus précises sur les détails techniques de marchandises à livrer. Il faudra tenir compte des délais de paiement des chaînes de supermarchés qui peuvent être longs et ce qui nécessitera soit un accès à du crédit pont (et donc un coût) soit un important capital de travail.

• Agro-industries et processeurs de produits agricoles

Ce sont des interlocuteurs, le plus souvent intéressés par des produits de moindre qualité, à considérer dans une stratégie de vente de produits de haute qualité aux chaînes de supermarchés, de qualité standard sur le marché et de moindre qualité aux industriels.

• Détaillants et petits transformateurs

Il faut les considérer en fonction des produits à « investiguer ». Par exemple, dans une EMR en Colombie méridionale, on a interviewé en fonction des potentiels à étudier une fabrique de chandelles, un meunier, des micro-laiteries et des spécialistes en surplus de fruits congelés.

Traitement et analyse des données

Les programmes de traitement statistique de données sont en général inutiles pour les EMR qui sont plutôt orientées vers le qualitatif. Il faut donc se tourner vers des méthodes manuelles.

L'information obtenue pourra être classée en quatre catégories :

➤ une liste des opportunités de marché pour des produits dont la demande est en croissance forte ou intermédiaire, ainsi que ceux dont l'approvisionnement est rare ;

➤ pour les produits dont la demande est en forte croissance, on utilisera un classement en fonction des tendances ;

➤ pour les produits rares, il faut les classer en fonction des raisons de cette rareté et notamment de la saisonnalité ;

➤ pour tous les produits relevés, il convient d'examiner les conditions et contraintes de livraison.

Il faut ensuite présenter une série d'options et limiter ce choix à une dizaine après en avoir éliminé les plus faibles en fonction d'une série de cotations chiffrées par thème.

La matrice de cotation suivante peut être utilisée (chaque opportunité de marché sera cotée de 1 à 5) : les avantages compétitifs ; l'accès à une bonne connaissance locale du marché ; le degré de croissance de la demande ou la rareté de l'offre ; l'adéquation avec les systèmes locaux de production ; les contraintes techniques à adopter ; les niveaux d'investissement nécessaires.

Le tableau de la page suivante présente une matrice pour un rapport final.

La section se termine par une série d'exercices :

1. Définir des outils nécessaires à l'EMR, basés sur un produit particulier à choisir par les stagiaires. L'exercice propose une série de matrices pour guider la préparation de ces outils de recherche de l'information de base.

2. Préparation de divers questionnaires et/ou guides d'entretien (étude des conditions d'achat, observations des méthodes d'achat des supermarchés, etc.).

Suggestion de structure pour le rapport final d'une étude rapide de marché

	PARTIE 1		PARTIE 2
Contenu	**Marchés locaux**		**Marchés internationaux**
Résumé exécutif Liste des marchés et options, raisons du choix	Liste des marchés et options Raisons du choix	Tendances de la demande, contraintes pour chaque option	Comme en partie 1
Rapport 1 : Stratégie 1 : Produits de croissance	Liste des marchés et options raisons du choix	Tendances de la demande, contraintes pour chaque option	Comme en partie 1
Rapport 2 : Stratégie 2 : Produits « rares » :	Comme plus haut	Comme plus haut	Comme en partie 1
Et ainsi de suite pour chacune des stratégies			

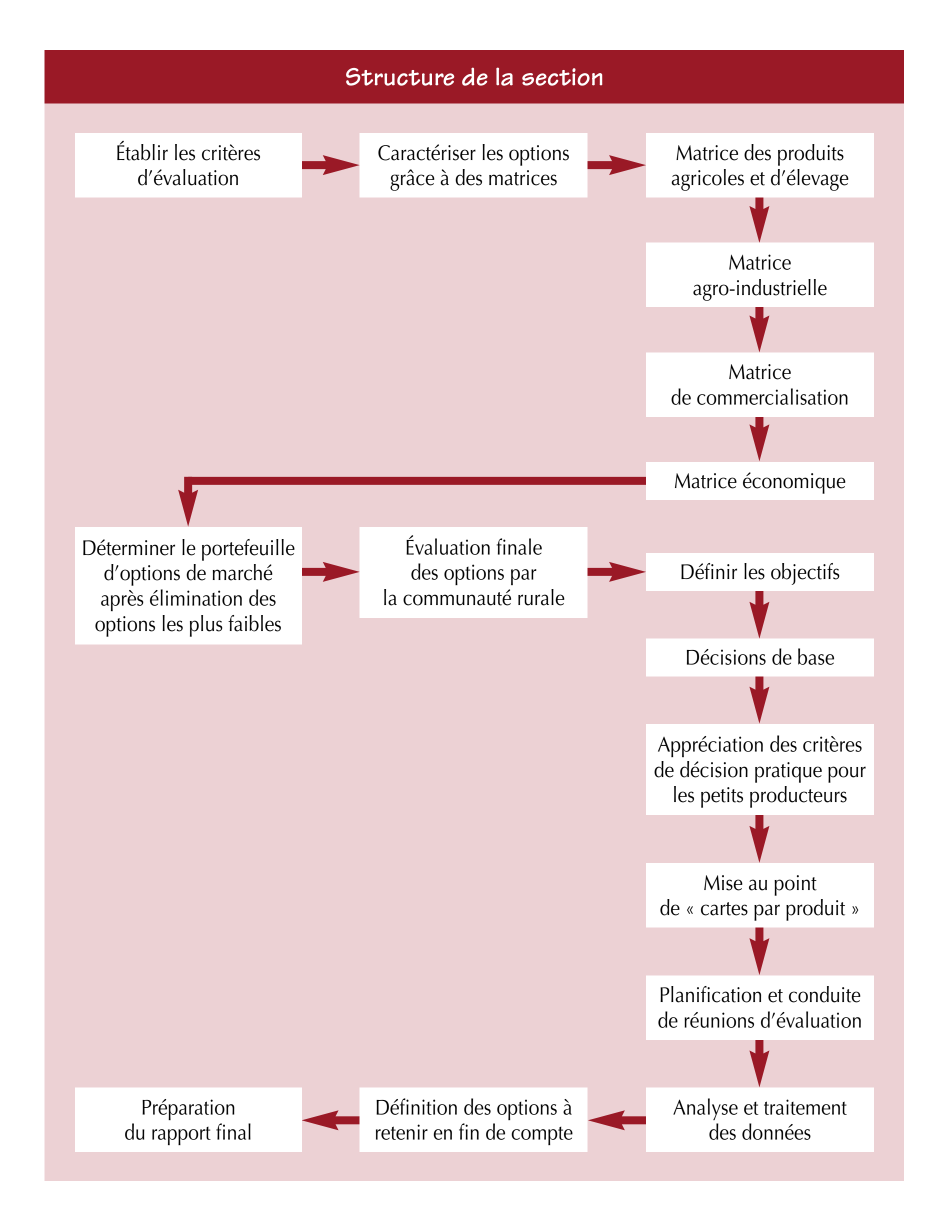
ÉVALUER ET SÉLECTIONNER DES OPTIONS DE MARCHÉ

Les orientations de cette phase porteront sur :

- les conditions différentes de travail entre les petits producteurs et les producteurs commerciaux pour un même produit ;
- les éléments qui rendent un produit plus attrayant qu'un autre pour les petits producteurs ;
- l'information nécessaire pour voir s'il est possible de traiter le produit sélectionné sur le plan technique et des modes de production locaux ;
- différencier les points de vue des techniciens de ceux des petits producteurs.

L'enjeu est de présenter[2] les résultats de l'EMR à ses commanditaires, les petits producteurs, organisés ou non, au niveau de leurs communautés et de les aider à prendre des décisions informées et réfléchies, auxquelles ils pourront adhérer sur le long terme.

[2] Les lecteurs intéressés peuvent consulter le module 3 de « Territorial approach to rural business development » (... - RBD) de CIAT : Méthode participative d'analyse d'une filière et de mise au point d'un plan d'action.



Établir les critères d'évaluation

Il faut examiner :

a- *La faisabilité de l'option de marché dans l'environnement socio-économique des petits producteurs.* Les petits producteurs, contrairement aux producteurs commerciaux, ont une moindre capacité à prendre des risques, peu d'accès aux services et au crédit et pas assez de capital de travail. L'option doit donc être relativement simple à mettre en œuvre. Ce critère est à articuler avec les politiques de développement rural aux niveaux micro, méso et macro (infrastructures de base, services y compris ceux d'appui méthodologique, d'assistance technique et de crédit).

b- *L'attrait de l'option dans une perspective d'entreprise financière.* Bien que les petits producteurs consomment la majorité des biens agricoles qu'ils produisent, ils ont en commun avec les fermiers commerciaux et semi-commerciaux le fait qu'ils (1) vendent des produits et des services, (2) gèrent des ressources humaines, y compris le travail familial, (3) utilisent des ressources naturelles et des intrants, (4) investissent et (5) requièrent des services d'appui.

Il faut donc caractériser une option en fonction de ces thématiques.

c- *La contribution (ou au moins la neutralité) vis-à-vis de l'environnement et de la productivité du travail des petits producteurs.* Beaucoup de petits producteurs vivent dans des zones tropicales de plaines humides et des collines ; tout changement de leurs modes d'exploitation peut, si l'on n'y prend garde, se révéler dangereux pour l'environnement. Une autre menace est qu'il pourrait demander davantage de main-d'œuvre (féminine notamment) au détriment d'autres activités, également rentables.

D'autres critères sont possibles :

d- *Le nombre d'habitants qui pourront en profiter (meilleure productivité du travail, plus d'emplois, meilleure sécurité alimentaire et de revenus) ; en d'autres mots, quels impacts ?*

e- *Adéquation avec les modes d'interaction sociale, la culture et la tradition.*

Caractérisation des options par des matrices synthétiques

Une fois l'information collectée, il faut l'organiser en matrices pertinentes sur le plan agronomique, de l'élevage, de l'exploitation des forêts, de la pêche, de l'agro-industrie, de la commercialisation et de ses avantages/inconvénients techniques et économiques.

• Matrice de caractérisation agronomique (par option retenue)

Elle reprendra pour chaque option le cycle complet (en mois ou par année) d'une spéculation[3] ; le cycle de pré-production[4] ; les contraintes techniques (tolérance ou demande de technologies améliorées ou/et des intrants sophistiqués) ; les contraintes en sol (Ph par exemple) ; les contraintes en eau (mm/an ou en cycles) ; les contraintes d'altitude ; les contraintes en main-d'œuvre (en nombre de jours de travail) ; la période de mise en culture ; les besoins d'irrigation (oui ou non) ; la densité de l'hectare ; les rendements annuels, etc.

Attention, il faut pondérer les données techniques en fonction des systèmes d'exploitation des petits producteurs (le rendement peut être inférieur à celui d'un producteur commercial) pour ne pas créer de fausses espérances.

• Matrice de caractérisation pour les produits d'élevage (par option retenue)

Production principale (poulets de chair, œufs, lait viande, etc.) ; sous-produits (engrais organique, gélatine, peau, etc.) ; la capacité installée (nombre d'animaux maximum à élever sur une exploitation) ; nombre de producteurs ; cycle de reproduction ; cycle de croissance ; contraintes institutionnelles ; intrant, menaces sanitaires et intrants/équipement correspondants ; infrastructures et équipement ; capital de travail nécessaire ; investissement requis ; etc.

• Matrice de caractérisation pour une activité agro-industrielle (par option retenue)

Production principale ; sous-produits (résidus de décortiquage de riz pour l'alimentation animale par exemple) ; matière première utilisée ; facteur de transformation (combien de kg de coton fibre à partir de 100 kg de coton graine ?) ; autres intrants ; éléments techniques ; capacité de transformation (quantité minimale et maximale à traiter par heure, ou par jour) ; équipements nécessaires ; méthodes de contrôle de qualité ; capital de travail minimum ; investissements ; ventes annuelles.

• Matrice de caractérisation commerciale (par option retenue)

Commercialisation du produit dans la zone (oui ou non) ; concurrents (leur stratégie ; leur nombre ; leur caractéristiques) ; les clients potentiels (supermarchés, industries alimentaires, restaurants, marchés locaux, etc.) ; les services aux clients (assistance technique, crédit) ; les perspectives de marché (local, régional, national, exportation) ; la croissance de la demande (forte, moyenne, basse) ; volumes minimums à commercialiser ; exigences de qualité ; exigences de conditionnement ; exigences de calendrier et de lieux de livraison ; type de relations d'affaires (partenariat, accords verbaux, contrat, enchères, etc.).

• Matrice de caractérisation économique (par option retenue)

Elle est très importante à analyser car une approche nouvelle des petits producteurs doit être compatible à une amélioration de leurs revenus : ils ne doivent pas s'endetter et travailler davantage pour y perdre en fin de cycle.

Ce chapitre présente rapidement quelques ratios que le lecteur est invité à approfondir en se référant à des manuels de gestion financière le cas échéant.

Ces paramètres de base concernent les niveaux d'investissement et leur profitabilité. Des ratios financiers plus sophistiqués seront utilisés en fonction des besoins de l'équipe EMR[5].

Pour un projet simple, des éléments de marge brute moyenne et d'analyse de coûts/bénéfices suffiront.

---

[3] Par exemple le cycle de vie d'une caféière.

[4] Par exemple le temps que la caféière mettra avant de produire.

[5] CIAT a développé un software Rent Agro pour faciliter les calculs de profitabilité de plusieurs modèles de production/commercialisation et types de produits.

Mais si on envisage des investissements à long terme, il faudra considérer des ratios financiers plus complexes tels que les taux de rentabilité interne (TRI) ou taux de rentabilité financière (TRF) par exemple[6].

Voici des éléments de base de la matrice de caractérisation économique : niveau technologique pour caractériser l'option, stabilité des prix, investissements nécessaires pour la pré-production (installation de cultures pérennes en montant par hectare), point d'équilibre, nombre de jours/personne de travail (valorisés), ventes par jour de travail, revenu généré par jour de travail, TRF sans financement externe, TRF avec financement, etc.

Pour simplifier, s'il s'agit d'une option agronomique, on utilisera l'unité d'un hectare en monoculture, mais il faut la pondérer par le fait que beaucoup de petits producteurs cultivent moins d'un hectare et pratiquent des cultures associées.

Ces analyses permettront de définir les prix et volumes minimums, des niveaux d'endettement acceptables ou non, des options de production différenciées.

Définir un portefeuille d'options (à partir de dix options initiales)

Les trois critères d'évaluation principaux permettent d'éliminer ces options : (1) pas assez profitables ; (2) aux exigences technologiques incompatibles avec les conditions socio-économiques de la région ; (3) incompatibles avec les caractéristiques physiques de la zone ; (4) aux exigences d'investissement trop élevées ; (5) avec des effets négatifs sur l'environnement ; (6) avec des exigences de qualité trop difficiles à satisfaire.

Analyse des options retenues avec les communautés rurales

Une fois le portefeuille d'options réalistes établi, il faut le discuter avec les communautés de petits producteurs (les clients de l'EMR) :

- définir les préférences des producteurs ;
- définir des critères de décision pour produire de nouvelles variétés (par exemple : les producteurs les connaissent ; elles sont adaptées à la région et assez rustiques ; elles ont un cycle court ; les prix sont stables ; un marché existe, etc.) ;
- définir finement ces décisions en fonction d'une augmentation socio-économique des petits producteurs intéressés et d'une segmentation spatiale (différentes conditions écologiques selon l'altitude par exemple).

L'instrument privilégié pour une discussion avec les petits producteurs est une « carte produit » mise au point en Colombie comme celle présentée ci-dessous. Chaque paysan dispose d'une « carte produit » avec le nom du produit, ses caractéristiques de mise en culture, une photo, des symboles relatifs à l'information technico-économique et ces informations proprement dites.

L'analyse de l'EMR est faite au cours d'entretiens semi-structurés avec des groupes plus ou moins formés selon le degré d'organisation des petits producteurs. Ceux-ci classent les « cartes produits » selon les critères qui auront été préalablement discutés avec eux.

On débouchera sur des options préférées à d'autres, avec des raisonnements pour choisir ou rejeter l'une ou l'autre d'entre elles.

En général, le portefeuille de dix options se réduira à deux ou trois options très populaires et deux ou trois options qu'on ne rejette pas sans les prioriser.

À partir de ce moment commence l'étape suivante qui consistera à planifier une action de mise en œuvre des options choisies et discuter de l'organisation nécessaire pour arriver à la mettre en œuvre (autre manuel de la série de CIAT).

Exercices

Le manuel propose pour terminer les exercices suivants :

- remplir une matrice de caractérisation agronomique d'une spéculation déterminée ;
- caractériser une chaîne de commercialisation avec la matrice appropriée ;
- caractériser une activité agro-industrielle avec la matrice appropriée ;
- mise au point d'une « carte produit » ;
- préparer en détail (calendrier, local, guides de questionnements, etc.) une réunion de groupe pour sélectionner des options.

Exemple d'une carte produit pour l'Uchuva (Physalis peruviana)

K Z - A	Uchuva (TM)	Fruit 640 plants	Sur 1 600 m² - Monoculture		
				Information	
				Adaptation L'option tolère-t-elle sécheresse, insectes et manque de fertilisation	Moyenne plus de 1 800/2 000
				Cycle Temps entre plantation et première récolte	6 mois
				Rendement Quantité produite par an	3 200 kg (6 400 livres)
				Dépenses en intrants et main-d'œuvre	Col $ 763 000 53 jours/h
				Profit Montant net gagné pour 100 $	Col dépensés 66 Col $

[6] On utilise pour ce faire essentiellement le RFR qui combine le point de vue de l'entrepreneur et les prix et coûts du marché. C'est le taux d'intérêt qui va équilibrer l'investissement avec les flux de revenus générés pour un certain nombre d'années à prévoir. Il peut éventuellement considérer l'inflation.

Présentation de Regoverning Markets

Une recherche dont les résultats sont sur :

www. regoverningmarkets.org

Une initiative de recherche en collaboration à grande échelle qui vise à analyser la concentration croissante de la transformation et de la vente dans les systèmes agroalimentaires nationaux et régionaux. Elle se concentre essentiellement sur l'impact et les implications de cette concentration sur les revenus et les communautés rurales. La recherche couvre 17 pays dans 5 régions : Europe centrale et orientale, Amérique centrale et latine, Afrique de l'Est et du Sud, Asie du Sud, Asie du Sud-Est et de l'Est.

Le contexte : les petits producteurs dans des économies qui se libéralisent. Les structures de marché des économies libéralisées ont de plus en plus de similitudes avec les marchés exportateurs en termes de qualité, de normes et standards, de pratiques commerciales, de prix, de propriété, et les petits acteurs y trouvent moins de refuges. Très peu d'analyses se concentrent sur la compétitivité des petits paysans face aux biens de provenances régionale et internationale.

Les objectifs du projet sont d'identifier les stratégies par lesquelles les acteurs de l'agro-industrie peuvent répondre aux changements sur leurs marchés et en particulier de déterminer les clés du succès de l'action commerciale collective de petits producteurs et de leurs organisations économiques. Le projet analyse les défis qu'ils rencontrent lors des négociations avec des acteurs puissants – publics ou privés – et pour accéder aux marchés et chaînes de distribution régionaux et domestiques.

Regoverning Markets cherche à :

- identifier de nouveaux services ruraux nécessaires pour saisir les opportunités et faire face aux contraintes nées de la restructuration des marchés ;
- décliner les leçons apprises des cas de succès ;
- proposer des mécanismes qui « regouvernent les marchés » et stimulent des pratiques responsables du secteur privé ainsi que les partenariats public-privés ;
- identifier et faire progresser le dialogue politique avec des groupes d'intérêt nationaux et internationaux ;
- identifier les lacunes de connaissances.

Regoverning Markets se déroule en deux phases. La première (2003-2004, sur financement des Coopérations anglaise, suisse et hollandaise) vise à développer un cadre analytique et une méthodologie de travail pour mener les recherches comparatives. La seconde phase (2005-2007) étudie les filières agroalimentaires sélectionnées dans des pays spécifiques de chacune des cinq régions afin de mieux comprendre les « clés de l'inclusion » pour les petits producteurs et transformateurs sur des marchés restructurés.

Les résultats de cette recherche permettront de proposer des conseils stratégiques pour les politiques publiques, les acteurs de l'agro-industrie et les organisations de la société civile. Ces recommandations porteront sur les approches pour améliorer les déséquilibres des rapports de forces ainsi que sur la gouvernance des acteurs clés.

Sont attendus :

- des recherches nationales dans les cinq régions ;
- des présentations des tendances mondiales (moteurs des restructurations, changements institutionnels et organisationnels, restructurations) ;
- une méthodologie intégrée pour mener les études de cas liant l'analyse de filière, la recherche en politique industrielle et la recherche participative paysanne ;
- des recommandations intérimaires pour les acteurs de l'agro-industrie ;
- le développement de réseaux régionaux de recherche et de consultation sur les politiques publiques dans le domaine ;
- l'établissement de groupes de référence d'acteurs pour guider les recherches et en assurer une diffusion rapide.

Pour en savoir plus

Évaluation de l'impact d'un environnement d'affaires

Le site EDIAIS (Enterprise Development Impact Assessment Information Service) propose un guide pour l'évaluation des programmes favorisant la mise en place d'un environnement favorable au développement de la petite entreprise et le manuel qui l'accompagne. Il contient à la fois des éléments méthodologiques et des outils pour ce type d'évaluation basé sur la méthode IIAA (Integrated Impact Assessment Approach). Ce guide a été rédigé par Wise Development sous la direction de DFID.

Retrouver ce guide « Guidelines for Assessing the Impact of Enabling Environment Programmes : an Integrated Impact Assessment Approach », 2005 sur : www.enterpriseimpact.org.uk/BEEnvironments/DFIDdocs/BEEGuidelinesandHandbook.shtml.

Il est partie prenante de la nouvelle rubrique créée sur ce site sur le thème « Assessing the Impact of Enabling Environments ». Elle a vocation à faciliter les échanges sur les actions et programmes visant à promouvoir un environnement propice au développement du secteur privé, en particulier pour les petites entreprises. Elle contient des documents et des rapports, relatifs à ce thème en provenance de DFID et d'autres agences internationales.

Rendez-vous sur www.enterprise-impact.org.uk/BEEnvironments/index.shtml.

Réduction de la pauvreté et des inégalités en milieu rural

De nombreuses expériences ont été capitalisées pour informer les acteurs du développement sur les méthodes utilisées pour réduire la pauvreté et les inégalités en milieu rural.

➤ Le texte « Identifying and Assessing Market Opportunities for Small Rural Producers », que nous avons présenté dans ce numéro est associé au livre : « Tools for Decision Making in Natural Resources Management », et à toute une série d'ouvrages en train d'être traduits en français, qui devraient être disponibles dans environ deux mois.

Retrouver toutes ces informations sur le site : www.ciat.cgiar.org.

➤ Documents liés au groupe de travail de février 2005 de la DIFID sur « Making markets work better for the poor » : www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop.asp.

➤ IDE PRISM Manual - « Linking rural poor to markets & irrigation technology », 2003, www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/213/IDE%20PRISM%20Manual%20draft%209-03.pdf.

➤ « Take off the Blinkers - Reaching out to the Poor in Rural Areas of Namibia », Walter E. Don (Bank Windhoek), Michael Hamp (GTZ), Windhoek, Namibie, janvier 2003, www.cefe.net/forum/Bank_Windhoek_%20Rural_Areas.pdf.

➤ Start D. (2001), « The rise and fall of the rural non-farm economy: poverty impacts and policy options », Development Policy Review, Vol. 19, nº 4. ODI, London. www.livelihoodoptions.info/papers/Rural%20Non%20farm%20economy.doc.